



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**PUBLICAÇÃO CUSTOMIZADA COMO FERRAMENTA DE
MARKETING:**

**O ENCONTRO DO JORNALISMO COM O MARKETING NA
REVISTA *TAM NAS NUVENS***

NATÁLIA SHIMADA

Rio de Janeiro

2010



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**PUBLICAÇÃO CUSTOMIZADA COMO FERRAMENTA DE
MARKETING:**

**O ENCONTRO DO JORNALISMO COM O MARKETING NA
REVISTA *TAM NAS NUVEIS***

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social – Jornalismo.

NATÁLIA SHIMADA

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

Rio de Janeiro

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

SHIMADA, Natália.

Publicação customizada como ferramenta de marketing: o encontro do jornalismo com o marketing na revista *TAM nas Nuvens*. Rio de Janeiro, 2010.

Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Publicação customizada como ferramenta de marketing: o encontro do jornalismo com o marketing na revista *TAM nas Nuvens***, elaborada por Natália Shimada.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ
Departamento de Comunicação – UFRJ

Profa. Dra. Cristina Rego Monteiro da Luz
Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ
Departamento de Comunicação – UFRJ

Profa. Dra. Cristiane Henriques Costa
Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ
Departamento de Comunicação – UFRJ

Rio de Janeiro
2010

SHIMADA, Natália. **Publicação customizada como ferramenta de marketing: o encontro do jornalismo com o marketing na revista *TAM nas Nuvens***. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

O trabalho estuda a utilização da publicação customizada como ferramenta de marketing pelas empresas. Tem como objetivo principal mostrar como o jornalismo e o marketing alcançam um equilíbrio na publicação e quais são os ingredientes editoriais, discursivos e visuais desta ferramenta. Para realizar tal análise, é utilizado um estudo de caso, a partir de uma publicação em particular: a revista *TAM nas Nuvens*, uma das ações do entretenimento de bordo da empresa TAM Linhas Aéreas. Nela, analisa-se como o marketing se utiliza dos elementos jornalísticos e vice-versa e como os discursos do marketing e do jornalismo se articulam para que o resultado desta mistura atinja os objetivos da marca: a construção, o reforço e a diferenciação da marca junto ao consumidor, para que se possa promover sua fidelização.

Dedico esta conquista a meus pais, por todo o apoio que sempre me deram e pela liberdade que sempre me confiaram, pressupostos indispensáveis para meu crescimento e desenvolvimento, como pessoa e como profissional. A vocês, devo tudo o que sou e tudo o que serei. Esta vitória também é de vocês!

À minha irmã, que me inspira a ser uma pessoa melhor a cada dia, para que eu seja digna de sua admiração e respeito. É o desejo de ser um exemplo pra você que me move.

À minha madrinha, minha segunda mãe, meu referencial de mulher guerreira.

A vocês, deixo meus agradecimentos.

Professor Gabriel Collares Barbosa, pela orientação competente, motivadora e inspiradora, essencial para a realização deste trabalho.

Professora Cristina Rego Monteiro da Luz, por resgatar em mim a vontade de aprender, cada vez mais.

Professor Marcio Tavares D'Amaral, por me ensinar que a razão, sem paixão, nada alcança. Contudo, combinada a ela, encanta, conquista e de tudo é capaz.

Todos os demais professores e funcionários desta escola, que de alguma maneira contribuíram para minha formação.

Amigos ecoínos, que tornaram meus quatro anos e meio de faculdade um período mágico. Que a nossa amizade só faça crescer com o passar dos anos.

“Estar nas nuvens para mim é ter o tempo e a tranquilidade de poder observar o mundo de maneiras menos convencionais. Quem já se deliciou ao reconhecer os contornos de um dragão ou de uma carruagem barroca nas formas de uma nuvem sabe que o mundo existe na proporção em que o podemos imaginar.”

Vik Muniz

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	01
2 – JORNALISMO	06
2.1 Gêneros do jornalismo	06
2.2 Formatos de texto jornalístico	08
2.3 Jornalismo de revista	12
3 - MARKETING	14
3.1 Conceitos	14
3.2 Marketing Tradicional	16
3.3 <i>Marketing de Relacionamento</i>	17
4 – PUBLICAÇÃO CUSTOMIZADA (<i>CUSTOM PUBLISHING</i>)	20
4.1 Características Gerais	20
4.2 Revistas customizadas no Brasil	24
5 – A EMPRESA TAM	29
5.1 Apresentação e histórico	29
5.2 Posicionamento no mercado de aviação	31
5.3 Projetos de Marketing	35
6 – ESTUDO DE CASO: <i>REVISTA TAM NAS NUENS</i>	40
6.1 Apresentação	40
6.2 Perfil dos leitores	42
6.3 Conteúdo Editorial	44
a) Capa	
b) Carta do Presidente e Editorial	
c) Seções	
d) Reportagens	
e) Colunas	
6.4 Anúncios	59
7 – CONCLUSÕES	65
8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
9 – ANEXOS	

1- INTRODUÇÃO

Estamos familiarizados com uma enorme gama de exemplos de publicidade e de propaganda: *jingles*, campanhas *online*, anúncios de revistas, *outdoors*, *busdoors*, *newsletters* e mala direta são apenas algumas das diversas formas de publicidade com as quais entramos em contato. Porém, neste trabalho, pretendemos analisar uma ação de marketing singular: a publicação customizada.

A revista customizada é feita sob encomenda para uma determinada marca, de acordo com o perfil da empresa e de seus consumidores. Apesar de ser uma ferramenta de marketing, apresenta o formato de publicação jornalística. Pretende oferecer informações que interessem e, ao mesmo tempo, tenha qualidade, para que o consumidor passe a procurá-la ao invés de ser ostensivamente influenciado a simplesmente adquirir o produtos e serviços. Através dela, o processo de sedução e convencimento, mais aparente nos meios publicitários citados, apresenta-se de maneira mais sutil, como será possível perceber neste trabalho. Os objetivos principais da publicação customizada são fortalecer uma marca, agregando maior valor a ela, e fidelizar clientes.

Na propaganda distribuída em massa, feita de “um para muitos”, geralmente, o objetivo não é atingir o interesse específico dos receptores. Como o próprio termo sugere, ela procura alcançar o maior número de pessoas possível, sem levar em conta as particularidades de cada consumidor. A revista customizada, por outro lado, tenta fazer com que a marca não dispare propaganda às cegas, mas atinja um público reduzido e interessado na sua mensagem. Esta tentativa de comunicação funcionaria numa lógica de “um para um”.

É importante destacar que não se trata de uma estratégia mais eficaz do que outras ações publicitárias, ela tem a mesma possibilidade de acertos e de erros que qualquer outra. Porém, na medida em que se tornou um fenômeno significativo na publicidade – e também no jornalismo – seu estudo desperta interesse. Pretendemos compreender como a publicação customizada se torna um produto jornalístico e de que maneira é capaz de adquirir credibilidade.

A neutralidade, a relevância e a informação jornalística são alguns dos critérios a ser compreendidos e investigados neste trabalho, através de elementos editoriais, discursivos e visuais. Afinal, como o marketing produz um produto jornalístico? A análise pode se aplicar a demais veículos, frutos de ações customização, que parecem buscar o rótulo de produtos jornalísticos e ao mesmo tempo se afastar dos rótulos de propaganda. Pretendemos analisar como o jornalismo e o marketing alcançam um equilíbrio e quais são os ingredientes

editoriais, discursivos e visuais desta ferramenta. Para realizar tal análise, faremos um estudo de caso, a partir de uma publicação em especial.

Entre os *cases* de revista customizada com que entramos em contato e que misturam jornalismo e marketing, o que mais nos chamou a atenção foi a revista *TAM nas Nuvens*, da empresa aérea TAM. Em primeiro lugar, porque as revistas de bordo foram pioneiras neste mercado e existem desde a década de 70, quando ainda nem existia o conceito de publicação customizada como ferramenta de marketing.

Em segundo lugar, devido à alta qualidade gráfica e editorial percebida na revista, desde a qualidade do papel utilizado até os ensaios fotográficos, por exemplo. E, por último, pelo fato de termos percebido, ao longo de anos de viagens aéreas, que a revista é muito bem recebida pelo público. Quase todos os passageiros, apesar de muitas vezes levar consigo livros, revistas e outras formas de entretenimento, lêem a revista *TAM nas Nuvens* ou, ao menos, a folheiam para ver do que trata a edição.

Como o objetivo deste estudo é entender como se dá a relação entre marketing e jornalismo na revista *TAM nas Nuvens*, e como este intercâmbio se justifica, primeiro, se faz necessário compreender esta interseção como uma mera troca de interesses – na qual o jornalismo se aproveita da ação de marketing, e o marketing se utiliza do formato jornalístico: investigar o que resulta desta troca, aonde vai e o que ocorre na interseção.

E, se a relação se encerra dentro desta troca, como é feito esse intercâmbio de valores para resultar num produto que atinja os objetivos da marca? No que o marketing agrega valor à revista e como faz para transformá-la em mídia? Nosso objetivo é identificar em capas, editoriais e matérias de três edições da publicação como a ação de marketing deu origem a novas mídias.

Observando do ponto de vista editorial, gráfico e discursivo, no que a revista *TAM nas Nuvens* se aproxima e no que ela se distancia das revistas tradicionais? Seu assunto é diretamente a empresa TAM, como fazem os produtos de publicidade? O que estes produtos alcançam, em termos de jornalismo, ao se tratarem de ações de marketing? O problema de pesquisa é compreender como e se a revista customizada constitui-se um produto de interesse para o cliente da companhia. Como estas publicações se endereçam para os seus públicos, tanto na forma quanto no conteúdo? Como os discursos do marketing e do jornalismo se articulam de modo a alcançar seu público-alvo?

Para responder a estas perguntas, dividimos o presente trabalho em cinco partes. Na primeira delas (Capítulo 2), abordaremos o jornalismo, primeiro pilar da revista customizada: os gêneros jornalísticos, os principais formatos de texto e o jornalismo de revista. Neste

capítulo, utilizaremos como referência a classificação de gêneros mais recente adotada por José Marques de Melo, que toma como base a intencionalidade dos textos e considera cinco gêneros jornalísticos brasileiros.

Logo em seguida, serão caracterizados os principais formatos de texto jornalísticos. Na impossibilidade de analisarmos todos os formatos existentes, serão selecionados aqueles considerados mais relevantes para a compreensão de nosso objeto de estudo. Ao final deste capítulo, faremos algumas considerações sobre o jornalismo de revista, principalmente, sobre aquilo no qual ele se difere do jornalismo praticado nos demais meios de comunicação, em especial no jornal diário. No capítulo 2 serão abordados os pensamentos de diversos autores, com o intuito de apresentar algumas das visões possíveis do jornalismo e de seus elementos.

No capítulo 3, abordaremos o segundo pilar da publicação customizada: o marketing. Aqui, serão apresentados brevemente os conceitos básicos desta disciplina, que serão utilizados no decorrer do trabalho, em especial, na análise de caso. Analisaremos também as principais características daquilo que denominamos Marketing Tradicional. Em seguida, apresentaremos as principais definições e propostas do *Marketing de Relacionamento*, enfatizando os motivos para o surgimento desta nova vertente. Este capítulo, em grande medida, estará baseado nas definições de Philip Kotler e Gary Armstrong, encontradas em mais de uma obra. No entanto, também pretendemos fazer referências a outros autores importantes.

Apresentados os dois pilares da publicação customizada, passaremos, no capítulo 4, para o estudo desta ferramenta de marketing. Primeiramente, tentaremos contextualizar o surgimento e crescimento da utilização da publicação customizada. A seguir, apresentaremos suas características gerais, destrincharemos seus principais objetivos e métodos geralmente utilizados. Nesta parte, ainda não analisaremos nenhuma publicação em especial, apenas apresentaremos o conceito do ideal desta ferramenta. Como o tema em questão ainda não foi muito abordado em livros, por ser um assunto relativamente novo e pouco sistematizado, neste capítulo, utilizaremos como fonte principal de consulta, diversos artigos apresentados em congressos da área de comunicação e trabalhos de conclusão de curso.

Ainda neste capítulo, tentaremos fornecer uma visão geral do mercado de publicação customizada no Brasil, seu surgimento e principais agências e editoras especializadas neste negócio. Enumeraremos também as principais publicações deste tipo, apontando suas características e peculiaridades, além das semelhanças e diferenças entre as revistas. Terminaremos este capítulo pontuando alguns obstáculos ao desenvolvimento ainda maior do mercado de revistas customizadas.

Antes de iniciarmos o estudo da revista *TAM nas Nuvens*, faremos, no Capítulo 5, uma breve apresentação da empresa responsável por sua elaboração, a TAM Linhas Aéreas. Começaremos com a história da companhia, desde a sua criação nos anos 60 até os dias de hoje, enfatizando os momentos de grande crescimento e os momentos de crise, causados por fatores internos e externos. Em seguida, caracterizaremos o posicionamento da companhia no mercado de aviação, desde a época do Comandante Rolim, executivo que imprimiu personalidade à marca TAM. Abordaremos as principais mudanças ocorridas neste posicionamento ao longo dos últimos anos, bem como apontaremos o “núcleo duro” do mesmo. Explicaremos também o último reposicionamento da marca, que ocorreu no início de 2008.

Concluiremos o capítulo analisando alguns dos projetos de marketing atuais da companhia, dentre os quais daremos maior destaque para a *TAM nas Nuvens*, a plataforma multimídia de entretenimento de bordo da TAM. Neste capítulo, aproveitaremos diversas entrevistas de executivos da TAM concedidas à imprensa, para compreender a estratégia da empresa, seus principais objetivos e como a revista *TAM nas Nuvens* vai ao encontro dos mesmos.

Por fim, no Capítulo 6, utilizaremos todas as informações apresentadas anteriormente para fazer a análise do nosso objeto de estudo: a revista *TAM nas Nuvens*. A análise estará concentrada em três edições da revista, publicadas entre os meses de março e maio de 2010. Neste capítulo, após uma apresentação geral da revista e do perfil do público-alvo, faremos uma análise minuciosa de todas as seções que a compõem. Sempre que necessário, ilustraremos as observações com exemplos e imagens em anexo.

Serão observados tanto os aspectos visuais, quanto o conteúdo textual. Classificaremos os formatos de textos encontrados, estudaremos a linguagem utilizada os elementos gráficos, personagens e outras características. Também analisaremos os anúncios publicitários veiculados na revista, tanto da TAM, quanto de terceiros, a fim de definir ainda melhor o público-alvo da publicação e de entender o funcionamento do processo de financiamento da revista. Faremos uma breve comparação entre a primeira edição da revista *TAM nas Nuvens*, de janeiro de 2008, com as edições mais recentes, para tentar identificar possíveis mudanças e pontos de continuidade.

É importante ressaltar que toda a análise a ser desenvolvida no capítulo 6 terá ênfase na comparação com os veículos tradicionais, seus pontos de convergência e divergência. Ao mesmo tempo, a análise terá como pano de fundo os interesses e os objetivos da empresa ao

decidir pela produção de uma revista customizada. Realçaremos, a todo o momento, os elementos que nos parecem decisivos para o sucesso desta estratégia.

2 – JORNALISMO

Neste capítulo serão caracterizados os gêneros do jornalismo, de acordo com as descrições de diversos autores. Também serão abordados os principais formatos de texto, selecionados de acordo com a relevância de cada um para a compreensão do objeto de estudo deste trabalho. Por fim, será caracterizado o jornalismo em revista, enfatizando as diferenças entre os textos deste meio de comunicação e aqueles do jornal diário.

2.1 Gêneros do jornalismo

Existem inúmeras classificações de gêneros do jornalismo, propostas por autores brasileiros e estrangeiros, utilizando-se de diversas metodologias. Para este trabalho, será utilizada a classificação mais recente adotada por José Marques de Melo, que toma como base a intencionalidade dos textos e considera cinco gêneros jornalísticos brasileiros: informativo, opinativo, interpretativo, utilitário e diversional. Os gêneros informativos são aqueles que

se estruturam a partir de um referencial exterior à Instituição Jornalística: sua expressão depende diretamente da eclosão e evolução dos acontecimentos e da relação que os mediadores profissionais (jornalistas) estabelecem com seus protagonistas (personalidades ou organizações). (MARQUES DE MELO, 2003, p. 65)

Os textos informativos têm exclusivamente a função de informar um fato de interesse relevante para a sociedade (BELTRÃO, 1976). O jornalismo informativo é aquele utilizado pelos meios de comunicação impressos brasileiros na cobertura diária das informações. Este estilo trabalha com as informações elaboradas e apresentadas em estrutura mais direta, textos normalmente curtos e respondendo às seis perguntas básicas do lead - o quê, quem, quando, onde, como e por quê (BAHIA, 1990). Assim, os meandros da informação e o conhecimento que permitem a construção de uma visão crítica dos fatos nem sempre são apresentados através do chamado jornalismo informativo. Os formatos de texto característicos deste gênero são a nota, a notícia, a reportagem e a entrevista.

Já os gêneros opinativos têm a estrutura da mensagem co-determinada por variáveis controladas pela instituição jornalística. Assumem duas feições: autoria (quem emite a opinião) e angulação (perspectiva temporal ou espacial que dá sentido à opinião). Os textos desse gênero têm a função de difundir opiniões, têm objetivo persuasivo (BELTRÃO, 1980).

O jornalismo opinativo é constituído essencialmente de textos que marcam a opinião dos autores. Conta com editoriais, que trazem a opinião do meio de comunicação. Colunas,

artigos, crônicas, comentários e críticas são escritos por especialistas, em alguns casos jornalistas, considerados autoridades na área em questão. Podem assumir formato de caricatura e charges. Estes espaços estão sempre evidenciados como opinativos no meio de comunicação, buscando diferenciá-los da produção jornalística da publicação.

O jornalismo interpretativo, por sua vez, é um dos mecanismos que possibilita ao leitor analisar de forma crítica a realidade contemporânea. É este gênero jornalístico que, a partir da abordagem contextualizada e abrangente complementada com *box*, gráfico, tabela, ilustração, cronologia, mapa, matérias secundárias etc., possibilita a compreensão dos fenômenos e das circunstâncias que envolvem os fatos. O jornalismo interpretativo explica a realidade para situar o leitor de forma contextualizada e tem caráter “educativo”, ao oferecer dados, localização histórica, antropológica, filosófica. (MARQUES DE MELO, 2005)¹ Tem a função de ampliar a informação dada pela notícia, recuperando sua historicidade e impactos provocados na sociedade. Podem também ser chamados de reportagem em profundidade. (BELTRÃO, 1980)

Este gênero trabalha com informações mais elaboradas. É essencialmente utilizado em publicações semanais e/ou mensais, com periodicidade mais esparsa, ou ainda em cadernos especiais e edições de final de semana de jornais diários. Isso porque, como o nome já diz, ele busca interpretar as informações. Para isso, procura um número maior de fontes, buscando informações além das já apresentadas pela mídia diária, repercutindo fatos já discutidos, abordando-os com maior aprofundamento. (BAHIA, 1990) Os formatos mais utilizados são o dossiê, o perfil, a enquete e a cronologia.

Recentemente, dois novos gêneros adquiriram autonomia: o gênero diversional, com a segunda metade do século XX com a predominância do entretenimento da mídia, o jornalismo teve que se alterar, introduzir estruturas de informação, que informa divertindo, informa dando prazer. E agora na passagem desse século, o jornalismo utilitário. Temos toda uma série de informações que já estavam presentes no século XVIII, mas que agora se tornam essenciais porque as pessoas vêm jornal para tomar decisão, jornalismo de serviço. (MARQUES DE MELO em entrevista ao site da ANJ)²

O jornalismo utilitário, que também pode ser chamado de jornalismo de serviço, vai ao encontro da visão de que jornalismo deve ser de utilidade pública. As reportagens desse gênero mexem diretamente na vida dos leitores e tornam as decisões mais fáceis de serem

¹ Referência feita pelo artigo “Jornalismo interpretativo: os formatos nas revistas Veja e Época”, de Ana Maria Cordenonssi, ao material pedagógico intitulado “Evidências Brasileiras Pesquisa realizada no jornal Folha de S. Paulo”, de Marques de Melo

² Disponível em www.anj.org.br, acessado em 26/06/2010

tomadas. A principal característica desse gênero é ser útil ao receptor com informações que ele utilizará de imediato ou em outro momento.

O gênero utilitário possui características próprias que o coloca como um gênero jornalístico independente. Ele tem a proposta de orientar o receptor, proporcionando-lhe uma informação útil. Esse jornalismo utilitário ou de serviço leva ao receptor a informação que ele necessita de imediato ou que pode necessitar em algum momento. A informação o ajuda a tomar decisões que podem influenciar em suas ações cotidianas. Dessa forma, o jornalismo utilitário não se insere nas classificações dos gêneros jornalísticos hegemônicos: opinativo e informativo. (VAZ, 2009, p.1)

Seus formatos mais característicos são o indicador, a cotação, o roteiro e o serviço. O jornalismo utilitário pode aparecer em seções próprias e que se repetem constantemente a cada edição, como as previsões meteorológicas, mas também aparece em outras situações, como em uma reportagem sobre economia, que, ao final, apresenta dicas sobre o que o leitor deve ou não deve fazer para não perder dinheiro. (VAZ, 2009)

Já os formatos de texto do jornalismo diversional seriam a história de interesse humano e história colorida. Este último gênero surgiu com *New Journalism*,

movimento iniciado na década de 60 nos Estados Unidos, inaugurou a prática da observação participante. O New Journalism aderiu, na época, às mudanças na forma de ‘perceber, sentir e pensar’ o mundo, na plena efervescência dos movimentos da contracultura. Os jornalistas tentavam então ‘viver’ o ambiente de seus personagens. (...) O New Journalism trabalhava com arte e emoção, apostando na dualidade entre os aspectos objetivos e subjetivos da realidade. (VILAS BOAS, 1996, p. 90-91)

As principais características de um texto do *New Journalism* são: a construção cena a cena; a reprodução do diálogo das personagens; a exploração das variadas possibilidades expressivas do foco narrativo; o registro de gestos, cotidianos, hábitos, modos, estilo de decoração, roupas, comportamento e outros detalhes simbólicos, para reforçar a aparência da realidade.

2.2 Formatos de texto jornalístico

Como pode ser observado no quadro abaixo, cada gênero jornalístico utiliza-se de formatos de texto diferenciados. Nesta seção, serão caracterizados, de acordo com a visão de vários autores, aqueles formatos mais relevantes para a compreensão do objeto de estudo deste trabalho, a revista *TAM nas Nuvens*.

Nova classificação dos gêneros jornalísticos proposta por Marques de Melo

Gênero	Informativo	Interpretativo	Opinativo	Diversional	Utilitário
Formato	<ul style="list-style-type: none"> • Nota • Notícia • Reportagem • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiê • Perfil • Enquete • Cronologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Editorial • Comentário • Artigo • Resenha • Coluna • Crônica • Caricatura • Carta 	<ul style="list-style-type: none"> • História de interesse humano • História colorida 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador • Cotação • Roteiro • Serviço

Fonte: Francisco de Assis (2009)

Nilson Lage apresenta a seguinte definição de notícia:

Do ponto de vista da estrutura, a notícia se define, no jornalismo moderno, como o relato de uma série de fatos a partir do fato mais importante ou interessante; e de cada fato, a partir do aspecto mais importante ou interessante. Essa definição pode ser considerada por uma série de aspectos. Em primeiro lugar, indica que não se trata exatamente de narrar os acontecimentos, mas de expô-los. A narrativa é gênero literário de tradição assentada no épico. Sua espinha dorsal é a organização dos eventos em sequências, de modo que o primeiro antecede o segundo, o segundo o terceiro, e assim por diante: são registrados na mesma ordem em que teriam ocorrido, no tempo. (LAGE, 1985, p.16)

Ainda segundo do autor, o processo de produção da notícia compreende diversas fases: (i) a seleção dos eventos (alguns serão omitidos); (ii) a ordenação dos eventos (a atenção do interlocutor fixa-se a partir do evento mais importante ou interessante, os outros serão ordenados de acordo com o principal, explicando-o); (iii) a nomeação (compromissos e sutilezas nos nomes que se atribuem às coisas).

Neste tipo de texto jornalístico, o lead assume papel essencial, já que é “o relato do fato principal de uma série, o que é mais importante ou mais interessante.” (LAGE, 1985, p.27) Todas as informações essenciais devem estar no lead, o que permite que o leitor tenha uma ideia geral de que trata a notícia. Assim, o lead contém o sujeito, o predicado e as circunstâncias de tempo, lugar, modo/instrumento, causa/consequência. Ou, como ficaram conhecidos tais elementos, a partir da síntese acadêmica de Laswell: quem fez o que, a quem,

quando, onde, como, por que e para quê. É a técnica da pirâmide invertida, que expõe as informações fundamentais da notícia já nos primeiros parágrafos.

No geral, os jornalistas não dispõem nem de muito tempo nem de muito espaço para elaborarem e publicarem as notícias apuradas. Além destas restrições (temporal e espacial), há ainda as limitações no que diz respeito à linguagem jornalística, que impõe, neste tipo de texto, “o uso de vocabulário e gramática tão coloquiais quanto possível nos limites do que se considera socialmente correto e adequado à abrangência do veículo.” (LAGE, 1985, p. 23)

Já a reportagem é um tipo de texto jornalístico que, quando comparado à notícia, apresenta consideráveis diferenças. Para Nilson Lage, a reportagem é

um gênero jornalístico diferente da notícia por vários aspectos. O primeiro deles é que a reportagem não cuida da cobertura de um fato ou de uma série de fatos, mas do levantamento de um assunto conforme ângulo preestabelecido. (LAGE, 1985, p. 46)

Por isso, “reportagens supõem outro nível de planejamento. Os assuntos estão sempre disponíveis (...) e podem ou não ser atualizados por um acontecimento.” (LAGE, 1985, p.46-47) Esta visão é complementada pela de Sérgio Vilas Boas:

A reportagem é uma notícia, mas não uma notícia qualquer. É uma notícia avançada, na medida em que sua importância é projetada em múltiplas versões, ângulos e indagações. Ao valorizar a notícia, a reportagem revitaliza o estilo jornalístico, soltando um pouco as amarras da padronização. Uma boa reportagem não deve abrir mão da pesquisa, sob pena de alterar o espírito de investigação, curiosidade, desafio, e surpresa, que estão acima de tudo. (VILAS BOAS, 1996, p. 43)

Como a reportagem permite-se abordar assuntos com maior durabilidade e tratamento específico, seu estilo também é menos rígido do que o da notícia: varia com o veículo, o público, o assunto.

Podem-se dispor de informações por ordem decrescente de importância, mas também narrar a história, como um conto ou um fragmento de romance. (...) em certos casos, admite-se que o repórter conte o que viu na primeira pessoa. A linguagem também é mais livre”. (LAGE, 1985, p.47)

É interessante fazer uma relação da reportagem com o gênero interpretativo do jornalismo, já que,

de qualquer maneira, existe sempre alguma interpretação nas reportagens. O importante é que se respeitem os fatos, dos quais não se pode discordar, e se dê ao leitor, com humildade, o direito de avaliá-los segundo seu próprio repertório, seus valores. (LAGE, 1985, p. 48)

Diferentemente da notícia, que deve necessariamente começar pelas informações mais importantes, ou seja, o lead, a reportagem pode escolher o tipo de abertura que melhor lhe convier, desde que seja atraente e desperte o interesse do leitor para o restante da matéria. A reportagem sofre menos restrições temporais e espaciais. Geralmente, os jornalistas têm um tempo muito maior para apurar os fatos e desenvolver o assunto, não sem antes promover minuciosas investigações e pesquisas. Da mesma forma, nos veículos impressos, os espaços dedicados às reportagens costumam ser maiores do que os dos demais tipos de texto.

Outro formato que ganha cada vez mais espaço nas publicações é o chamado perfil jornalístico:

Há muitas maneiras de escrever uma história, mas nenhuma pode prescindir de personagens. Também são inúmeras as formas de apresentá-los, caracterizá-los ou fazer com que atuem. De qualquer modo, existe sempre um momento na narrativa em que a ação se interrompe para dar lugar à descrição (interior ou exterior) de um personagem. É quando o narrador faz o que, em jornalismo, convencionou-se chamar de perfil (CABRAL, 1986, p.125).

O enfoque principal do perfil é o personagem a ser retratado, que geralmente uma figura importante, de alguma relevância social. “O normal será enfatizar, no perfil, justamente aquilo que lhe deu fama – habilidade, talento, dinheiro, beleza ou qualquer atributo típico de duas classes ou profissões.” (CABRAL, 1986, p.134).

Em jornalismo, perfil significa enfoque na pessoa – seja uma celebridade, seja um tipo popular, mas sempre o focalizado é o protagonista de uma história: sua própria vida. Diante desse herói (ou anti-herói), o repórter tem, via de regra, dois tipos de comportamento: ou mantém-se distante, deixando que o focalizado se pronuncie, ou compartilha com ele um determinado momento e passa ao leitor essa experiência (CABRAL, 1986, p.126).

O editorial é um artigo que exprime a opinião do órgão jornalístico e, por isso, não contém assinatura de nenhum redator em especial. Geralmente, é escrito pelo redator-chefe ou editor, publicado com destaque tanto em jornais quanto em revistas, expondo o ponto de vista de uma instituição jornalística sobre os fatos de maior repercussão no momento. A linguagem utilizada é formal, padrão e objetiva e a estrutura do editorial é dissertativa, com o uso de exemplos que ilustram o assunto em questão.

Por fim, cabe caracterizar dois formatos do gênero utilitário, o roteiro e o serviço. O primeiro pode ser definido como a apresentação de dados indispensáveis ao consumo de bens simbólicos. Como exemplo, podem ser citados os roteiros de cinema, que apresentam informações sobre os filmes em cartaz, os horários e os locais em que são exibidos, além de

dar indicações da qualidade da obra, por códigos simples compreensíveis para todos, como a quantidade de estrelas atribuída a um filme.

Já os serviços são informações que podem ser úteis ou utilizáveis para o leitor, como a lista dos aprovados em determinado vestibular ou a lista de postos de saúde que disponibilizam determinada vacina para a população. São informações destinadas a proteger os interesses dos usuários dos serviços públicos, bem como dos consumidores de produtos industriais ou de serviços privados. No ramo do turismo, por exemplo, podem ser tabelas de preços de pacotes turísticos, passagens aéreas e hotéis.

2.3 Jornalismo de revista

Como este trabalho pretende analisar a revista customizada como ferramenta de marketing, cabe fazer algumas observações sobre o jornalismo das revistas tradicionais, principalmente, no que ele difere do jornalismo praticado nos demais meios de comunicação, em especial, no jornal diário.

A revista semanal preenche os vazios informativos deixados pelas coberturas dos jornais, rádio e televisão. Além de visualmente mais sofisticada, outro fator a diferencia sobremaneira do jornal: o texto. Com mais tempo para extrapolações analíticas do fato, as revistas podem produzir textos mais criativos, utilizando recursos estilísticos geralmente incompatíveis com a velocidade do jornalismo diário. A reportagem interpretativa é o forte. (VILAS BOAS, 1996, p. 9)

A partir da descrição apresentada, é possível identificar os principais pontos de divergência entre a revista e o do jornal diário. O primeiro deles é a própria periodicidade das revistas, que, em na grande maioria dos casos é semanal, podendo ser também quinzenal ou mensal. Essa particularidade dá origem a três características fundamentais: uma relativa à formatação do texto e outra relativa à seleção dos assuntos abordados.

o texto de uma revista semanal é mais investigativo e interpretativo, menos objetivo e mais criativo. Quanto à criatividade, aproxima-se muito do estilo literário. Grosso modo, a fórmula mais comum da revista semanal de informações é a narrativa, privilegiando a prática da reportagem na maioria das seções. (VILAS BOAS, 1996, p. 41)

Sobre a seleção dos temas que serão abordados nas edições, Vilas Boas afirma que “as revistas fazem jornalismo daquilo que ainda está em evidência nos noticiários, somando a estes pesquisa, documentação e riqueza textual.” (VILAS BOAS, 1996, p. 9) Por isso, torna-se necessário escolher os assuntos que, por sua permanência no noticiário ou importância histórica, não perderão atualidade até que a revista chegue às bancas ou às mãos de seus assinantes.

As publicações em revista, principalmente aquelas que pretendem ser um grande resumo dos acontecimentos da semana (revistas semanais de informação), assumem o papel declarado de formadora de opinião. Assim,

ao dispor de um tempo maior para informar, analisar e interpretar o fato, a revista semanal de informações não busca extremos de imparcialidade. (...) Um mesmo texto pode conter informação, análise, interpretação e ponto de vista. (VILAS BOAS, 1996, p. 34)

Quanto à edição gráfica, as revistas podem ser consideradas mais elaboradas e “artísticas” do que um jornal. A fotografia, o design e a qualidade do papel tendem a ser mais valorizados do que em uma publicação diária:

A revista é a mídia com melhor qualidade de impressão. (...) Em geral, revistas são impressas em papel couché, que, pelo seu brilho natural, enriquece e embeleza a imagem.” (FIGUEIREDO, 2005, p. 93)

E, finalmente, vale apontar como outra marcante diferença a enorme possibilidade de segmentação do público-alvo, dos leitores de uma revista. Para comprovar tal afirmativa, basta observar a quantidade de revistas especializadas que podem ser encontradas nas bancas de jornal com o número de jornais em circulação. Esta particularidade apresenta inúmeros benefícios em termos de publicidade, uma vez que os anunciantes podem direcionar seus anúncios às revistas especializadas nos consumidores de seus produtos ou serviços:

as revistas, por apresentarem perfis bastante completos de seus consumidores, permitem que as agências criem peças bem direcionadas para seus públicos-alvo. Dessa forma, o criativo quando faz um anúncio para revista, pode se dedicar a falar com um tipo de consumidor específico, não segmentado exclusivamente por dados demográficos (idade, sexo, classe social, nível cultural), mas também, e principalmente, pelos dados psicográficos (hábitos de lazer, consumo e interesses). Esse é um grande fator diferencial se pensarmos que um dos nossos principais gols em comunicação é nos aproximar do consumidor, mostrar nossa marca como amiga, como parceira dele. A possibilidade de anunciar em revistas segmentadas, falar a língua do consumidor, demonstrar uma visão do mundo similar à dele é excelente para a marca e para sua relação com o público. (FIGUEIREDO, 2005, p. 95)

Por fim, cabe ressaltar que, em geral, os textos em revista podem se utilizar de coloquialismos, adjetivos, diálogos, apresentações e narrações, de acordo com o seu leitor, mas com certa liberdade editorial. Por isso, muitas vezes, ele pode chegar perto do estilo literário, com algumas características do *New Journalism*, já explicitadas na seção 2.1.

3 – MARKETING

Para analisar a publicação customizada como estratégia das empresas, é preciso entender os conceitos básicos do marketing e sua evolução ao longo do tempo, destacando-se as principais mudanças observadas.

3.1 Conceitos

Dentre as mais variadas definições para o que seria o marketing, encontra-se a de Kotler e Armstrong, segundo os quais:

Definido de forma geral, o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.4)

Para estes autores, o marketing tem como objetivo conquistar e manter relacionamentos lucrativos com seus clientes. Isso implica na necessidade de atrair novos clientes, além de manter os atuais, dando-lhes plena satisfação. Assim, a empresa é capaz de maximizar o valor de seu bem ou produto.

Segundo Kotler e Armstrong, em linhas gerais, o processo de marketing pode ser dividido em cinco etapas. São elas:

(i) entender o mercado e as necessidades e os desejos dos clientes; (ii) elaborar uma estratégia de marketing orientada para os clientes; (iii) desenvolver um programa de marketing integrado que proporcione valor superior; (iv) construir relacionamentos lucrativos e criar o encantamento dos clientes; (v) capturar valor dos clientes para gerar lucro e qualidade para os clientes. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.4)

Tendo em vista as etapas apresentadas acima, faz-se necessário destrinchar os diversos conceitos introduzidos. Os autores fazem a diferenciação entre necessidades e desejos. As primeiras seriam “situações de privação percebida”. Podem ser necessidades físicas (alimentação, vestuário, abrigo etc.); sociais (pertencimento e afeto); individuais (conhecimento e expressão das próprias ideias).

O psicólogo americano Abraham Maslow classificou as necessidades humanas em cinco categorias: (i) fisiológicas básicas (fome, sede, sono, sexo, dentre outras); (ii) de segurança (da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida); (iii) sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube; (iv) de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos; (v) de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Para Maslow, as necessidades obedeceriam a uma hierarquia, na ordem apresentada acima, na qual as necessidades de nível mais baixo deveriam ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, até que fosse possível chegar à auto-realização. Essa teoria sofre diversas críticas, mas o fato é que o marketing tenta satisfazer algumas dessas necessidades (com ênfase em uma ou outra, dependendo da estratégia) para conquistar clientes.

Já os desejos, “são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.4). Eles seriam compartilhados por uma sociedade e descritos em termos de objetos que satisfarão as necessidades.

Quando há o encontro do poder de compra com o desejo, tem-se a demanda: “Considerando seus desejos e recursos, as pessoas demandam produtos com benefícios que lhes darão o melhor conjunto de valor e satisfação”. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.4) O valor percebido pelo cliente é a avaliação que ele faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta em relação às ofertas dos concorrentes. De maneira geral, os valores e custos são julgados de forma subjetiva, através do valor percebido. A importância do marketing reside na capacidade de aumentar o valor percebido de um produto ou serviço.

Já a satisfação do cliente depende da comparação que ele faz entre o desempenho do produto ou serviço depois de adquirido e as expectativas que tinha em relação a ele. Se o desempenho não atender às suas expectativas, ele ficará insatisfeito; se atender, o cliente ficará satisfeito. A expectativa do consumidor tende a ser influenciada pela experiência anterior de compra, recomendação dos amigos, informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Por isso, as empresas conscientes prometem apenas aquilo que podem oferecer. Caso contrário, é provável que o volume de vendas seja alto, em compensação, a insatisfação dos clientes será grande.

Um mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Eles compartilham de desejos ou necessidades que podem ser atendidos por meio de trocas. A troca, em marketing, é a resposta gerada para alguma oferta do mercado.

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, Churchill e Peter citam uma visão mais empresarial do marketing, que seria “o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 4)

Foram apresentados os principais conceitos do marketing, a partir dos quais todos os demais serão cunhados. No entanto, o marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Nos seus primórdios, o marketing era considerado a arte de vender produtos e, hoje, suas práticas devem ir além da simples realização de transações, devem construir relacionamentos (KOTLER, 2000). Por isso, nos próximos itens, serão trabalhados brevemente os conceitos de Marketing Tradicional e *Marketing de Relacionamento*, enfatizando-se as principais diferenças entre eles.

3.2 Marketing Tradicional

Se, no passado, mercados crescentes e uma economia otimista significavam uma oferta abundante de novos clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 14), as atividades de marketing eram bem menos complexas do que as atuais. A área de marketing das empresas direcionava sua atenção e esforços na transação, procurando garantir a realização dos negócios entre as partes envolvidas e tinha uma orientação de venda, que

trabalha com uma perspectiva *de dentro pra fora*. Ela tem início com a produção, é voltada para os produtos existentes da empresa e exige vendas e promoção pesadas para obter vendas lucrativas. Preocupa-se, antes de qualquer coisa, em conquistar clientes – obter vendas de curto prazo, sem se preocupar com quem está comprando ou por quê. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 8)

Neste contexto, o sucesso das empresas era medido apenas através da participação de mercado e as estratégias eram baseadas em um cliente médio. Assim, se a empresa perde um cliente, mas ganha outro, está em situação estável, independentemente das características de cada cliente e do grau de satisfação que cada um manifestou em relação ao produto ou serviço. Em uma transação simples, não há reconhecimento de marca, nenhum comprometimento do vendedor com o comprador, preferência, lealdade ou diferenciação de

um produto para o outro. O relacionamento entre empresa e consumidor é quase nulo, o contato ocorre apenas no momento da transação.

3.3 Marketing de Relacionamento

O marketing está intrinsecamente ligado à sociedade e ao mercado. Assim, à medida que estes se modificam, aquele também passa por diversas transformações, adequando-se à nova realidade. O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, surgido nos anos 90. Como determinados conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado, de reformular a relação da empresa com o consumidor. Neste sentido, explica Regis McKenna:

O marketing inovador é um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças. O marketing nesse novo ambiente, orientado para a tecnologia e para o cliente, deve transformar-se em um diálogo entre produtor e consumidor. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fieis a seus clientes. (MCKENNA, 1992, prefácio)

Segundo o autor, o Marketing de Relacionamento faz parte do movimento inovador do marketing e surge como uma alternativa para uma melhor adaptação das empresas ao novo ambiente de mercado, caracterizado por uma competição cada vez mais acirrada, maior segmentação do mercado, pouca distinção entre os produtos e aceleração do ciclo de vida dos mesmos. (MCKENNA, 1992)

Na edição brasileira de seu livro *Marketing de A a Z*, Kotler enfatiza a importância das mudanças sociais no Brasil sobre as práticas de marketing:

O Brasil está passando por profundas mudanças: crescimento do mercado; ampliação da telefonia fixa e móvel; popularização da Internet; avanços do governo eletrônico; reconhecimento das diferenças étnicas e valorização da diversidade cultural. Todos esses fatores têm um profundo efeito sobre as práticas gerenciais e, sobretudo, nas atividades do marketing. (KOTLER, 2003, prefácio)

Aliadas ao desgaste das formas tradicionais de se fazer propaganda, essas mudanças apontam para o investimento no relacionamento com o cliente para superar os concorrentes. Hoje, com o aumento da concorrência em praticamente todos os setores da economia, os consumidores dispõem de uma vasta gama de opções para tomar decisões quanto às suas compras.

Ao mesmo tempo em que as empresas estão sendo mais seletivas com relação aos clientes que escolhem para atender, estão atendendo esses escolhidos de maneira mais próxima e duradoura. Hoje, as empresas vão além da elaboração de estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles. Elas estão usando a gestão de relacionamento com o cliente para reter clientes atuais e construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo com eles. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 14)

Há, ainda, a questão financeira. Segundo os autores, os custos de atrair novos clientes estão aumentando. Pode custar de cinco a dez vezes mais atrair um novo cliente do que manter um cliente atual satisfeito. Por todos esses motivos, ganha força a ideia de *Marketing de Relacionamento*, que já é utilizado por grande parte das empresas. O *Marketing de Relacionamento*

Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor. Reconhece a importância dos clientes individuais, não apenas como compradores, mas também na definição do valor que desejam. Como Marketing de Relacionamento o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles. Exige que uma empresa, em consequência da sua estratégia de marketing e de foco sobre o cliente, planeje, alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja. É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, proporcionando uma interação em tempo real. Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo. Ao reconhecer o valor do período de vida – ou vitalício – o Marketing de Relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes. Procura construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas. (GORDON, 1998, p. 32)

Uma vez que o objetivo do *Marketing de Relacionamento* é o estabelecimento de relações duradouras, torna-se essencial apresentar o conceito de fidelização do cliente. Por muito tempo, acreditou-se que cliente satisfeito era sinônimo de cliente fiel. Porém, essa afirmação se tornou relativa, na medida em que o cliente pode se dizer satisfeito e mesmo assim mudar de fornecedor, por ter encontrado mais benefícios neste do que no primeiro ou por ter descoberto novas necessidades e desejos. Para Oliver, a fidelidade é

Um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço preferido consistentemente, no futuro, (...) apesar das influências circunstanciais e esforços de marketing que possam causar comportamento de mudança. (OLIVER, 1997, p.6)

Para esse autor, a fidelidade apresenta um modelo sequencial. A primeira etapa acontece quando o cliente apenas toma **conhecimento** do produto ou serviço oferecido. Logo em seguida, pode haver a **experimentação** e, se ela conseguir provocar satisfação, gera determinada **frequência** de compra/uso. A última etapa é, aquela que deve ser perseguida pelas empresas, é a de **exclusividade**. Neste estágio, o cliente identifica plenamente seu comportamento com a empresa em questão, mantendo também relações afetivas com a marca ou produto, que é sempre sua primeira opção na intenção de compra. Além disso, o cliente fiel faz recomendações para conhecidos, o que aumenta ainda mais o seu valor para a empresa. Fidelização corresponde a depender esforços para elevar um cliente de experimentador para a categoria de fiel ao produto ou serviço. (OLIVER, 2007)

4 – PUBLICAÇÃO CUSTOMIZADA (*CUSTOM PUBLISHING*)

Uma das ferramentas utilizadas para que o cliente atinja o estágio da fidelidade em relação a uma empresa é a produção de uma publicação customizada. Neste capítulo serão apresentadas as principais características de uma publicação deste gênero, e pontuados alguns exemplos de edições brasileiras, tentando-se contextualizar o surgimento e o crescimento da utilização desta estratégia.

4.1 Características Gerais

Neste trabalho, será analisada uma ação de *Marketing de Relacionamento* em especial, a publicação customizada. A expressão é um neologismo que tem sua origem na palavra *customer*, isto é, “cliente” em inglês. Há ainda a expressão norte-americana *custom publishing* que, em uma tradução literal, quer dizer “publicação sob medida”. Os principais objetivos de uma publicação customizada são a construção, o reforço e a diferenciação de marcas junto ao consumidor, para que se possa promover sua fidelização.

Apesar de a customização poder ser feita nas mais diversas plataformas, como livros, programas de televisão, páginas na internet, jogos e *newsletters*, entre outros, este trabalho restringe a análise às revistas customizadas. No site da Editora Trip, encontra-se a justificativa para a escolha deste meio específico para estabelecer e manter relacionamento entre empresa e clientes:

Revista é a maneira mais eficiente de cultivar e desenvolver relacionamentos. O espaço editorial é amplo bastante para abrigar todos os valores de uma empresa, e espalhá-los de maneira eficiente por uma comunidade. Numa revista, cada matéria ajuda na consolidação da companhia, na medida em que é pensada a partir de suas crenças. Cada edição funciona como uma declaração de princípios, atraindo para perto da marca pessoas que se identifiquem com ela.³

Para se compreender esta estratégia de marketing, é preciso entender o contexto em que ela surge. Para Celso Figueiredo, atualmente,

tamanha é a competição pela atenção ao consumidor que não basta afirmar. É necessário descobrir uma maneira de chamar a atenção, de penetrar na mente do consumidor. (...) A criação publicitária depende também de uma fonte inesgotável e sempre renovada de modos de falar interessantes, instigantes, chocantes, engraçados. Depende também de fazer o conteúdo de sua mensagem penetrar na

³ Disponível em www.revistatrip.uol.com.br

cabeça do consumidor, de influenciar seus valores e suas atitudes em relação à marca e ao produto e de torná-lo nosso cliente. (FIGUEIREDO, 2005, p. 3)

Cada vez mais, a publicidade encontra novos espaços para atuação, com o *merchandising* se inserindo, especialmente, nos programas televisivos, nas novelas, nos filmes, aproveitando-se de um momento no qual o telespectador não está esperando uma inserção publicitária e, portanto, acaba sendo alcançado e influenciado mesmo quando não quer.

Outra forma de inserção da publicidade de maneira discreta nos veículos de comunicação é o chamado informe publicitário. “Trata-se de uma propaganda que se utiliza da diagramação típica de determinado veículo, de forma que o anúncio aparente ser uma matéria de conteúdo editorial.” (FIGUEIREDO, 2005, p. 87)

Por outro lado, as empresas se valem de outros recursos para gerar contato entre consumidor/cliente e a marca, utilizando-se das novas mídias disponíveis: criam blogs empresariais, se aventuram nas redes sociais, investem no *Marketing de Relacionamento*. Com tantas marcas no mercado e com o desgaste das formas tradicionais de comunicação, as empresas estão percebendo a necessidade de outros caminhos para falar com seus públicos. As estratégias de marketing direto e de relacionamento, com ênfase no tratamento diferenciado para cada perfil de cliente, ganham força. A publicação customizada é apenas uma das alternativas.

É para alimentar essa individualização que surge a publicação customizada, que, sendo desenvolvida com base no perfil do consumidor, cria o caminho inverso daquele normalmente observado: o cliente passa a procurar a comunicação da empresa em vez de ser ostensivamente influenciado a simplesmente adquirir o produto que a marca oferece. Essa diferenciação é fundamental, porque, a partir daí, se cria um envolvimento do cliente com a marca. Muitas empresas estão se concentrando no desenvolvimento de vínculos mais sólidos com seus clientes finais, porque o desafio não é deixá-los satisfeitos, mas transformá-los em clientes fiéis (KOTLER, 2000).

A idéia desta ação de marketing é que o receptor deve perceber utilidade e entretenimento no conteúdo veiculado, caso contrário, não irá prestar atenção na sua mensagem. A marca ou empresa que adota a publicação customizada como estratégia de marketing entende também que não basta querer fidelizar o público, mas dar aos seus clientes um motivo para se fidelizarem.

Para convencê-los dos valores da marca, não é suficiente propor apenas um conteúdo qualquer, mas sim um conteúdo que agrade e interesse os clientes ao mesmo tempo em que

transmita a mensagem da marca. Isso tudo sabendo que conteúdo não é somente a mensagem, assunto ou tema que desperta o interesse, mas é também a forma, o veículo que o transporta. É a experiência completa do público onde a marca estará mesclada, integrada de forma conveniente e não intrusiva. Há, para a marca, diversas oportunidades para interagir, entreter, informar ou ser útil para o público.

Embora haja o *merchandising* e o patrocínio de produtos em todas as mídias, as pessoas ligam a televisão para assistir o conteúdo produzido por aquela mídia, da mesma forma com que fazem nos jornais. O interesse do público na publicidade não é direto, não é o centro, nem o foco do receptor. A observação, muitas vezes, pode ser passiva, desatenta, desinteressada. A publicação customizada quer superar tais obstáculos, mas corre o risco de se tornar mais uma revista perdida na banca de jornais, ou então, aquela publicação que, mesmo gratuita, não chama a atenção, assim como alguns comerciais no intervalo da programação.

No ideal da publicação customizada, a marca pretende ser a própria mídia, reunindo interesses do público e os da marca. Nesta estratégia de marketing há uma premissa de que toda marca tem potencial para ser conteúdo e, por isso, ela tratará de contar as histórias da marca para seus diversos públicos, de diversas formas. Nessa forma de comunicação, a marca torna-se a atração principal, isto é, não fica restrita aos espaços publicitários, mas permeia toda a publicação. A marca deve proporcionar uma experiência útil, divertida e informativa para o público.

A publicação customizada tenta atingir um público reduzido e interessado na sua mensagem. O objetivo a ser alcançado seria a qualidade e não a quantidade, já que esta ação procura reunir os consumidores em torno de comunidades mais restritas. Esta tentativa de comunicação funcionaria numa lógica de “um para um”. Por isso, a maior parte das revistas customizadas não está à venda, mas são distribuídas para um público selecionado, de acordo com os critérios estabelecidos pela empresa. A publicação é confeccionada sob medida a partir da compreensão da demanda.

Feita sob encomenda para uma marca – de acordo com o perfil de seu público-alvo – e, com um conteúdo jornalístico não-institucional de alto nível, este tipo de publicação empresarial é o meio (o canal para se chegar ao público) e a própria mensagem que a empresa quer passar. Seus objetivos são fortalecer uma marca e fidelizar clientes. O fortalecimento da marca já se dá pelo fato da empresa patrocinar um produto editorial de alta qualidade. Quando isso acontece, a marca deixa de estar associada apenas ao produto que fabrica, ou ao serviço que presta, e ganha mais valor. (PEREIRA, 2003, p. 30)

Esta estratégia de marketing promete oferecer à recepção uma informação que interesse e, ao mesmo tempo, tenha qualidade gráfica e editorial. Para ser respeitada,

reconhecida e, especialmente, desejada por seu público, a revista customizada deve ter conteúdo jornalístico e não promocional, tendo um perfil de “independência relativa” em relação à empresa patrocinadora, publicando majoritariamente matérias de interesse geral, não ligadas a produtos, serviços, promoções e iniciativas.

Neste sentido, a publicação customizada caracteriza-se por ser uma estratégia diferenciada que trabalha com os consumidores por um novo viés. Em vez de ser invasiva, seu objetivo é criar o desejo da própria ferramenta de comunicação, no caso, as revistas. Não se preocupa apenas em provocar a compra do produto, como nas formas convencionais de abordagem do consumidor.

Para Flávio Rozemblatt, sócio e diretor da Selulloid AG, uma das empresas pioneiras em comunicação por conteúdo no Brasil, em matéria publicada no site Mundo do Marketing, “se a empresa constrói ações de comunicação que não envolvem nem atraem o público, ela não estará sendo coerente com as ações voltadas para que seus produtos sejam desejados e consumidos”⁴.

As revistas também se valem do conceito chamado “infotimento”, termo que surgiu durante os anos 80, mas que ganhou força quando profissionais e acadêmicos da área de comunicação começaram a empregá-lo, na década de 90, como sinônimo do jornalismo que traz informação, prestação de serviços e ao mesmo tempo oferece divertimento (DEJAVITE, 2006, p. 71).

Não se pode esperar que uma revista customizada publique, por exemplo, grandes denúncias ou investigações de corrupção nos ambientes públicos ou privados. O consumidor das marcas aguarda exatamente algo diferente do que já se pode ler na imprensa de referência. Por isso, o vínculo entre a atividade jornalística e a divulgação de marketing das marcas pode ser feito sem pudores nas publicações customizadas. Jamais haverá alusões a um produto da empresa concorrente, por exemplo, e esse é o preço que se paga por se fazer uma revista customizada.

Além de abordar assuntos atraentes e úteis, com matérias pertinentes e concisas, o projeto gráfico é outro aspecto vital para o sucesso das publicações customizadas e deve primar por um design que combine emoção, status, estilo e qualidade de vida, o que promove a assimilação da mensagem e sua identificação junto ao público. Um projeto gráfico com diferencial, alinhado à linguagem, exerce o magnetismo no leitor. Fazer a sintonia da revista com o leitor é função fundamental para a vitalidade da revista.

⁴ Disponível em www.mundodomarketing.com.br (Acesso em 01/05/2010)

A principal diferença entre uma publicação institucional tradicional e uma revista customizada é o conteúdo da comunicação. Na primeira, tratam-se de informações institucionais, do mesmo tipo de informações que as assessorias de imprensa costumam divulgar, estreitamente ligadas às atividades da companhia. Em uma revista customizada, o conteúdo não precisa, necessariamente, ter ligações diretas com o negócio da empresa, mas precisa ser de interesse dos leitores. Para Flavio Rozemblatt, “o que caracteriza uma revista de *custom publishing* é o foco no leitor e não na empresa.” Nas revistas customizadas, de forma geral, as informações institucionais são discretas e distribuídas homoganeamente na publicação.

Entre as empresas que adotam a estratégia de produzir uma publicação customizada, destacam-se as companhias aéreas, empresas de telecomunicações, supermercados, agências de viagens, fabricantes de automóveis, lojas, dentre outras.

4.2 Revistas customizadas no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), existem atualmente, no país, cerca de 50 títulos de publicações customizadas. Com uma movimentação de mais de R\$3 bilhões, segundo a Anatec (Associação Nacional das Editoras de Publicações), as revistas customizadas são exemplo de como o público final pode influenciar nas decisões de empresas. (PASETCHNY & GUIMARÃES, 2005)

Para Roberto Cassano, editor da Selluloid AG, as revistas de bordo podem ter sido o “embrião” da publicação customizada. Na sua origem, apesar de conterem a marca da empresa, o objetivo principal era entreter o cliente e, por isso, o conteúdo deveria ser interessante, prender a atenção. Esse tipo de veículo foi criado com a proposta de oferecer uma leitura agradável e descontraída para os clientes das empresas e, assim, compensar os infortúnios que uma viagem de avião poderia causar a diferentes pessoas (como desconforto, medo, claustrofobia, limitação de movimentos).

Todas as fontes são unânimes em apontar a *Ícaro Brasil*, a revista de bordo da Varig, como a pioneira no ramo da revista customizada. A primeira edição foi publicada em 1978, quando ainda não existia o conceito de publicação customizada como ferramenta de marketing. Ela era distribuída em todos os voos nacionais e internacionais da Varig, em todos os escritórios e lojas da companhia aérea espalhados em vários países, além de agências de viagens.

No Brasil, a produção das revistas customizadas de maior relevância está concentrada nas mãos de poucas agências e editoras que, por terem sido pioneiras no ramo, hoje agregam um grande número de clientes.

Entre as mais tradicionais está a Editora Trip, com 24 anos no mercado editorial. Em sua divisão de *custom publishing* é responsável pela publicação de diversos títulos. A revista com mais tempo de mercado é a da Daslu, representante de renomadas grifes estrangeiras. Desde 1999, a revista é distribuída trimestralmente para 35 mil clientes preferenciais da boutique.

A Trip também publica, desde março de 2002, a revista de bordo *Gol Linhas Aéreas Inteligentes*, com tiragem mensal de 150 mil exemplares. A publicação aborda temas como tecnologia, turismo e comportamento e traz dicas sobre o que fazer nas cidades de destino das linhas Gol.

Outra publicação consolidada é a edição brasileira da *Audi Magazine*, que contabiliza quase 15 anos de existência e foi relançada em maio de 2006. Com periodicidade trimestral e tiragem de 45 mil exemplares, a revista é distribuída para um mailing exclusivo de clientes Audi e também para passageiros da primeira classe e executiva dos voos internacionais da TAM e da Swiss International Air Lines. A curiosidade é que, diferentemente das demais revistas apresentadas até aqui, a *Audi Magazine* está disponível em bancas de jornal.

Em 2010, outras duas publicações entraram para o portfólio da editora. O *Jornal Exclusivo!*, publicação mensal da C&A sobre moda, estilo e comportamento. Os 500 mil exemplares são distribuídos gratuitamente em pontos estratégicos da cidade de São Paulo e em lojas da C&A em todo o país. O outro lançamento é a *Revista Mais*, uma publicação bimestral da rede Pão de Açúcar, cujos 200 mil exemplares são enviados para os clientes que participam do programa de relacionamento Mais.

Além das publicações citadas, a Trip publica ainda as seguintes revistas customizadas: *Private Brokers* (Coelho da Fonseca), *Personnalité* (Itaú), *Cidade* (Shopping Cidade Jardim), *Dufry World* (Dufry do Brasil), *Notícias da Gente* (AmBev).

A New Content é produtora e editora de conteúdo customizado, responsável pelo desenvolvimento da plataforma de entretenimento de bordo da companhia aérea TAM, que será abordada no capítulo 5. Segundo o site da produtora, seus sócios são pioneiros no segmento que eles denominam *branded content* no Brasil. Além das revistas da TAM, a New Content produz a *Cyrela*, *Cyrelinha* e *Guias de Bairro* (Cyrela), *Studio W* (Salão Studio/W), *Imagine* e *Guia de Programação On TVA* (TVA), além da *Mabe Negócios* (Mabe).

A peculiaridade desta última é que ela se destina ao trade, isto é, toda a rede de varejo que comercializa os eletrodomésticos da marca. O público-alvo não é o consumidor final, mas sim, os profissionais de venda. A revista, com publicação trimestral, serve de ferramenta para se aproximar dos vendedores das redes varejistas. Além de reportagens, a revista traz dicas e técnicas de vendas, para auxiliar os profissionais da área.

Outro especialista em revistas customizadas é o Grupo Springs de Comunicação, que edita as seguintes publicações: *Docol Magazine* (Docol), *OAS* (OAS Empreendimentos), *Revista da Indústria* (FIESP), *Rossi* (Rossi) e *VoeTrip* (Trip linhas Aéreas).

Esta última trata-se da revista de bordo da companhia aérea, que tem periodicidade mensal e tiragem de 50 mil exemplares. A Spring tem experiência na publicação de mídia de bordo, já que, de 2003 a 2007, foi a editora responsável ações da TAM.

A Editora Profashional tem em seu portfólio 12 revistas customizadas, em sua maioria, de shopping centers e lojas, de roupas e calçados. Outras editoras de menor porte, como a Padrão Editorial, a 4 Capas, a Editora CLA e a Café Editora publicam mídia customizada para empresas do setor alimentício, farmácias, shopping centers, restaurantes e hotéis. Há, ainda, outras revistas customizadas relevantes, como a *Revista Gávea* (Shopping da Gávea), a *Expressions* (American Express), *Monet* (Net), *Estação Notícia* (Metrô Rio) e *Na Poltrona* (Viação Itapemirim).

O presente trabalho não pretende apontar todas as publicações customizadas existentes, apenas tem como intuito uma breve análise do contexto em que se encontra a revista *TAM nas Nuvens*, objeto de análise deste trabalho.

Nota-se que a utilização da revista customizada como ferramenta de marketing está mais presente em alguns setores do que em outros, como é o caso das companhias aéreas e dos serviços de televisão por assinatura. No entanto, hoje, a prática está difundida a ponto de qualquer empresa, não importa o setor em que ela atua, poder desenvolver uma revista customizada.

Percebe-se também que há imensas diferenças entre as revistas, no que diz respeito aos temas abordados, aos formatos, à qualidade gráfica e editorial, à tiragem, área de circulação, periodicidade e orçamento.

No entanto, algumas semelhanças podem ser traçadas. A primeira diz respeito ao objetivo destas publicações, de aproximação com o público-alvo e fidelização dos clientes. Seus destinatários podem ser consumidores finais, revendedores, fornecedores, parceiros, investidores, *prospects* e, até, o público interno. Pouco importa. A revista customizada é

destinada aos *stakeholders* da empresa que, necessariamente, mantêm (ou podem vir a estabelecer) algum tipo de relação com ela.

Essa peculiaridade leva à segunda semelhança entre as revistas citadas. Por terem um público definido e, por isso, restrito, sua distribuição se dá de maneira diferente das revistas tradicionais. A estas últimas, qualquer um pode ter acesso, elas estão disponíveis em inúmeros pontos de venda e não há pré-requisitos para adquiri-las. Nas revistas customizadas, o acesso é direcionado, controlado. A grande maioria delas é enviada diretamente para a residência dos clientes, de forma gratuita. Mesmo assim, não são todos os clientes que a recebem, geralmente, são apenas os clientes preferenciais, selecionados “a dedo”.

Em outros casos, apesar de não haver o envio por mala direta, a distribuição gratuita é restrita a determinadas localidades, como bairros, proximidade com determinados pontos etc. É o caso, por exemplo, da Estação Notícia, a revista do Metrô Rio. Ela é distribuída apenas nos arredores das estações ou dentro das mesmas. As empresas podem optar, ainda, por disponibilizar as revistas nos pontos de venda ou nos locais de consumo do produto ou utilização do serviço em questão, como nos casos da revista Studio W, do Jornal Exclusivo! e do entretenimento de bordo das companhias aéreas.

Mesmo quando a revista é colocada à venda nas bancas de jornal, geralmente, há a seleção dos pontos de venda que receberão os exemplares, para que a empresa atinja o público que se identifique com a publicação. Assim, a Audi Magazine, que afirma que 100% de seus leitores pertencem à classe A e que está relacionada a uma vida sofisticada e cara, não estará disponível em um bairro de classe baixa, por exemplo.

Apesar do crescimento experimentado nos últimos anos, a revista customizada ainda encontra obstáculos ao seu desenvolvimento. Para Rozemblatt, o principal deles é a falta de experiência dos brasileiros no ramo e a falta de conhecimento por parte das empresas de que há uma nova e eficaz ferramenta de marketing para cultivar o relacionamento com o cliente. Essa observação parece contradizer a constatação do grande número de publicações customizadas encontradas no país. No entanto, para ele, não se trata do simples desconhecimento da ferramenta, mas da falta de percepção sobre as melhores maneiras de utilizá-la, de modo a otimizar seus resultados.

Além disso, não há investimentos significativos para a mensuração da efetividade da ferramenta por parte das empresas. Para Paulo Lima, fundador e editor da Editora Trip, os executivos das empresas sabem apenas que essas publicações agregam grande valor às

marcas. Em entrevista à Revista da Aberje⁵, ele cita o caso da Mitsubishi, que estabelece o índice de eficiência de suas publicações pelos comentários em suas lojas, sem um mecanismo técnico específico.

⁵ Disponível em www.aberje.com.br, acessado em 30/05/2010

5 – A EMPRESA TAM

É importante destacar que outras cinco empresas fazem parte do grupo TAM. São elas: a TAM Viagens (operadora que oferece pacotes de turismo completos); a TAM Cargo (unidade de transporte de carga); a TAM Aviação Executiva (empresa de venda de aviões e helicópteros, manutenção e treinamentos, entre outros serviços); o Museu TAM (museu de história da aviação) e o Multiplus Fidelidade (rede de programas de fidelização).

A seguir, expõem-se as principais características da TAM Linhas Aéreas, sua trajetória desde quando foi criada e a sua atual situação. Será analisada a evolução do posicionamento de marca da companhia e seus principais projetos de marketing nos dias atuais.

5.1 Apresentação e histórico

A TAM Linhas Aéreas é líder de mercado no setor de transporte aéreo de passageiros do Brasil. Em 2009, registrou um market share acumulado de 45,6% no mercado doméstico e de 86,5% entre as companhias brasileiras que operam voos internacionais. Ao longo do ano passado, transportou 30,4 milhões de passageiros e apresentou lucro líquido de mais de R\$ 1,3 bilhão. A empresa encerrou o ano com uma frota de 132 aviões.⁶ Atualmente, trabalha com 43 destinos no país com seus aviões próprios e oferece voos diretos a 18 destinos no exterior. Além disso, possui alianças internacionais e regionais, no total de 15 acordos, que oferecem a seus clientes mais de 130 destinos e a integração dos benefícios das diferentes empresas aéreas.

Esses são números e feitos impressionantes para uma empresa criada a partir da despretensiosa união de dez pilotos de monomotores, no ano de 1961. Cada um deles contribuiu com suas próprias aeronaves para fundar a TAM (então denominada Táxi Aéreo Marília). Seis anos depois, a empresa foi comprada por Orlando Ometto, que, em 1971, convidou para ser seu sócio minoritário, o comandante Rolim Amaro, que já havia trabalhado na companhia em seus primeiros anos de funcionamento.

No ano seguinte, Rolim adquiriu metade das ações da TAM e assumiu a direção da empresa, na qual permaneceria até o fim de sua vida. O ano de 1976 marcou o surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais, que deu origem à empresa conhecida hoje como TAM

⁶ Dados disponíveis em www.tam.com.br e www.tam.com.br/ri

Linhas Aéreas. Rolim adquiriu 67% do capital da nova empresa, com atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

A partir de então, a empresa conheceu enorme crescimento, sempre liderada pelo comandante Rolim. O piloto, de origem humilde, dirigia a companhia com a mesma determinação com que perseguiu seu sonho de voar e obteve seu brevê, mesmo sem condições financeiras de contratar as aulas necessárias para tal, ainda na adolescência.

O primeiro grande salto da malha da empresa aconteceu em 1986, com a aquisição da companhia aérea Votec. Com a medida, a TAM estendeu as suas atividades para as regiões Centro-Oeste e Norte do país e iniciou sua caminhada rumo a uma operação que abrangesse todo o território nacional.

A última década também foi marcada por forte expansão. Em 2003, depois de superada a crise aérea provocada pelos atentados de 11 de setembro, a TAM remanejou sua malha aérea, reestruturou-se internamente e deu início ao compartilhamento de voos com a Varig. No ano seguinte, a TAM fechou uma série de acordos com companhias aéreas regionais para aumentar a sua cobertura no território nacional e oferecer novas possibilidades de conexão e de frequências para seus passageiros. Finalmente, em 2006, passou a voar para todas as 26 capitais brasileiras, além do Distrito Federal, marcando o início das operações em todo o território nacional. Nos anos seguintes, a TAM adquiriu a companhia Lapsa do governo paraguaio e criou a TAM Mercosur.

Em dezembro do ano passado, a TAM S.A., holding controladora da TAM Linhas Aéreas, formalizou a aquisição da Pantanal Linhas Aéreas, empresa de aviação que atende cidades de densidade populacional média nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

O ano de 2010 será marcado pela entrada definitiva da TAM na principal aliança mundial de empresas aéreas, a Star Alliance, o que representa um novo patamar na expansão internacional da companhia. Em maio, a TAM passou a ser a única companhia aérea da América Latina a compartilhar os produtos e os serviços oferecidos pelas 26 empresas que fazem parte da aliança, entre as quais figuram gigantes como United Airlines e Lufthansa.

Apesar da trajetória de gradual crescimento e consolidação durante seus 49 anos de existência, a TAM também enfrentou muitas adversidades, principalmente, consequências de acidentes de grandes dimensões envolvendo aeronaves da companhia. Um dos mais lembrados aconteceu em 31 de outubro de 1996, com um Fokker 100. Durante a decolagem do voo 402, mergulhou no bairro do Jabaquara, em São Paulo, causando a morte de 90 passageiros, seis tripulantes e três moradores locais. As ações adotadas logo após o acidente foram consideradas corretas, o que contribuiu para que a imagem da TAM não fosse afetada

de forma relevante. Houve uma pequena queda real de movimento de outubro para novembro de 1996, de 283 mil para 236 mil passageiros, como costuma ocorrer no setor após um acidente.

Outro grande contratempo foi a morte do comandante Rolim, em julho de 2001, em um acidente de helicóptero. Além de presidente da companhia, ele detinha 91,65% das ordinárias da TAM S.A. Após sua morte, houve uma grande rotatividade de profissionais que ocupariam seu cargo. Desde então, já foram presidentes da TAM: Daniel Mandelli Martin, Noemy Almeida Oliveira Amaro, Marco Antonio Bologna e David Barioni Neto e Líbano Miranda Barroso (este último no cargo desde outubro de 2009).

Alguns meses depois, a aviação internacional sofreu um sério abalo e entrou em um ciclo de retração em decorrência dos atentados de 11 de setembro, como apontado anteriormente. Esses acontecimentos levaram a TAM, no início de 2002, a suspender os voos a alguns destinos internacionais, postergar planos de implementação de novos voos e diminuir a frequência de outros, entre outras medidas de contenção de custos. Porém, no mercado interno a TAM se beneficiou do encerramento das atividades da Transbrasil. Em seu site, a empresa afirma, sobre o pós-11 de setembro, que “a TAM cresce 31% nesse período, transportando mais de 13 milhões de passageiros e elevando o faturamento para praticamente R\$ 3 bilhões no ano.”

O ano de 2007 também foi turbulento para a companhia. Em 17 de julho, uma aeronave da TAM protagonizou o maior acidente da história da aviação nacional. O Airbus A320-233 (voo JJ 3054, entre as cidades de Porto Alegre e São Paulo), ultrapassou o final da pista do Aeroporto de Congonhas durante o pouso, atravessando a Avenida Washington Luís, chocando-se contra um depósito de cargas da própria TAM. Morreram as 187 pessoas que estavam na aeronave e, ainda, outras 12 que trabalhavam no solo no momento do acidente.

5.2 Posicionamento no mercado de aviação

Como já foi visto, a TAM é líder no mercado nacional de voos domésticos. Em 2009, foi a companhia aérea mais lembrada do Brasil (50% das citações), em pesquisa realizada pela Folha Top of Mind, principal prêmio de consciência de marcas do país. Será feita uma breve exposição sobre o posicionamento de marca da TAM no mercado de aviação, desde quando a empresa estava sob a direção de Rolim até os dias de hoje.

No passado, a segmentação da TAM se dava por preço, que era consideravelmente mais alto do que a média de mercado. Isso era possível, principalmente, graças a dois fatores.

Em primeiro lugar, boa parte dos voos da TAM não era operada pela concorrência, ou seja, a empresa detinha o monopólio de muitos trechos, o que permitia o estabelecimento de preços mais altos. E, em segundo lugar, porque havia se consolidado, ao longo dos anos, como uma empresa de atendimento diferenciado e de boa qualidade. Para os objetivos deste trabalho, será enfatizado este segundo aspecto.

A TAM cresceu ao oferecer aos seus clientes uma mescla de qualidades pautadas em inovação nos serviços, aviões novos, serviço freqüente e pontual, facilidades no *check-in*, linha de frente preparada e *staff* motivado. A figura carismática de Rolim imprimia pessoalidade e até certa intimidade no relacionamento com os passageiros da companhia.

Em 1989, começou a conquistar a emoção dos clientes, recepcionando-os na pista e usando o inconfundível tapete vermelho no acesso para a escada de embarque. Aliado ao tratamento especial, o comandante Rolim também foi responsável pela adoção de uma estratégia de pioneirismo e inovação. Como exemplo, há o lançamento do Programa TAM Fidelidade, em 1993, primeiro cartão de fidelização no segmento aéreo brasileiro.

A empresa também soube aproveitar as inovações tecnológicas a seu favor e em benefício de seus clientes. Para exemplificar, aponta-se o pioneirismo do sistema de bilhetes eletrônicos, batizado com o nome de *e-ticket*, lançado no final da década de 90. Em 2003, a companhia deu segmento a essa estratégia de incorporar as tendências tecnológicas ao inaugurar o e-TAM Auto-Atendimento nos principais aeroportos do país, um equipamento que permite aos passageiros fazer o seu *check-in* em apenas 10 segundos, evitando as longas filas.

Os fatores apontados acima resumem o antigo posicionamento da TAM, cuja superioridade era reconhecida por boa parte do público, que aceitava pagar mais caro devido aos benefícios percebidos. No entanto, a grande desvalorização do real no final da década de 1990 fez com que a TAM, assim como outras companhias aéreas, experimentassem um período de déficits em seus balanços. Isso aconteceu porque a receita era em moeda nacional, enquanto grande parte das despesas era paga em dólar (peças e combustíveis, *leasing* de aviões etc). A situação agravou-se ainda mais com a retração do mercado aéreo após os atentados em Nova Iorque e em Washington.

Com o passar do tempo, setor aéreo também sofreu algumas alterações, com a saída da Vasp do mercado e a entrada de outros concorrentes, com destaque para a Gol, que adota um modelo eficiente de gestão. Os novos *players* adotaram estratégias de penetração bem agressivas, com uma imagem de “transporte barato e seguro”. Além disso, a popularização da

Internet no Brasil mudou o processo de decisão dos consumidores porque, a comparação de preços passou a ser mais fácil e instantânea.

Como consequência, o acesso aos serviços aéreos se democratizou e, devidos às tarifas extremamente agressivas, era mais barato viajar alguns trechos de avião do que de ônibus. Para fazer frente à investida da concorrência, a TAM começou a cortar uma série de itens do serviço de bordo e no atendimento ao cliente para reduzir custos, e acabou perdendo a diferenciação.

Somou-se a tudo isso os prejuízos causados pela crise do setor aéreo, ao qual muitos se referiam como “apagão aéreo”, que teve como estopim o choque do Boeing com o jato executivo Legacy, em 29 de setembro de 2006. O acidente evidenciou graves falhas no controle do tráfego aéreo no país. O posterior aumento no rigor das operações, aliado aos protestos dos controladores de voo, causou grandes atrasos e cancelamentos de voos em todo o país. Em março de 2007, aconteceu uma paralisação de controladores, que reivindicavam melhores salários e condições de trabalho, além da desmilitarização do setor. Durante as cinco horas em que os controladores paralisaram suas atividades, todos os pousos e decolagens no foram suspensos.

Assim, com mudanças no setor aéreo, a inesperada morte do comandante Rolim e o grave acidente com a A320, aliados ao “apagão aéreo”, os primeiros anos do século XXI apresentaram alguns prejuízos para a imagem da companhia e a progressiva desconstrução do posicionamento trabalhado ao longo das décadas anteriores.

Diante desse quadro, a TAM sentiu a necessidade de reformular seu posicionamento de marca, o que foi feito em fevereiro de 2008. Com ele, pretendia-se destacar “a essência da empresa apregoada pelo seu fundador, Rolim Amaro - o Comando a Serviço”. Essa foi a maior campanha já realizada pela empresa, com a renovação da comunicação visual nas aeronaves, nas lojas e balcões de *check-in*. A reforma incluiu a revisão da missão, da visão⁷ e do portfólio de produtos.

Até a logomarca da TAM sofreu modificações, ao ganhar formas mais arredondadas e agregar o desenho de uma gaivota azul, simbolizando o “amor à aviação” (Anexo 1). Na época do lançamento, em entrevista ao Meio & Mensagem⁸, Manoela Amaro, Diretora de Marketing da TAM explicou essa mudança: "O logo era vermelho, com formas quadradas muito rígidas que não traduzia o comando a serviço, nossa diretriz maior". Na mesma

⁷ Visão: Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes. Missão: Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade.

⁸ Matéria de 21/02/2008, disponível em www.mmonline.com.br (acessado em 05/05/2010)

entrevista, David Barioni, então presidente da TAM, afirmou que a campanha visava enfatizar os aspectos de humanização da companhia, e que a estratégia não tinha relação direta com o acidente do ano anterior.

Nesta época, os preços das passagens aéreas já estavam equiparados e não havia diferenças significativas entre os concorrentes. No entanto, a percepção do público era de que a TAM continuava com as tarifas mais altas do que as das outras companhias. Para modificar esta percepção, junto com o reposicionamento, a empresa entrou, pela primeira vez para o mercado com uma campanha de varejo.

Já havia promoções e outras estratégias pontuais, como a criação dos “corujões” (voos noturnos, com tarifas reduzidas), mas a linguagem de varejo ainda não havia sido utilizada. Lançou também opções de financiamento mais acessíveis para a aquisição de bilhetes e o site da empresa passou a oferecer mais opções de pesquisa, o que possibilita encontrar preços mais acessíveis, em horários e dias alternativos. Ao preencher o campo de busca na página inicial, por exemplo, o internauta pode selecionar a opção “Sou flexível com as datas” (Anexo 2), que resultará na apresentação de alternativas de preços e tarifas em datas próximas às selecionadas.

Segundo muitos especialistas, um dos grandes acertos da TAM com essa nova linguagem foi a criação de segmentos por tarifas, sistema inédito no mercado brasileiro de aviação. David Barioni, à época, comparou o sistema com a compra de um carro, quando o consumidor opta pelo modelo básico e pode ir adicionando itens e acessórios. “Quanto mais variáveis você oferecer ao consumidor, melhor para ele”, afirmou o ex-presidente.⁹

Hoje, ao entrar no site da TAM, nos encontramos as principais ofertas vigentes. Além disso, ao comprar uma passagem para um voo doméstico, o cliente pode escolher entre quatro tarifas diferentes (Light, Flex, Max e Top), que oferecem mais ou menos benefícios de acordo com o valor da tarifa. O voo e o assento são os mesmos, o que as diferencia são os “itens adicionais”, como a franquia de bagagem, o acesso a internet no aeroporto e a quantidade de pontos acumulados no programa de fidelidade, entre outros.

Os preços hoje são equiparados ou são no máximo 10% mais caros na Tam, mas temos a melhor malha e melhor índice de pontualidade. Quando as pessoas comparam preço, fica uma decisão muito fria, muito racional, mas a pessoa não pára para pensar o que cada empresa oferece. Por isso estamos fazendo o cliente parar e pensar no que ele está comprando. A comunicação do setor hoje está muito substituída, com uma guerra de preço irracional e com tarifas cheias de restrições.

⁹ Entrevista concedida à Istoé Dinheiro, matéria de 17/09/2008, disponível em www.istoedinheiro.com.br (acessado em 05/05/2010)

Por isso quisemos criar uma linha de varejo para fazer o consumidor parar e pensar. (Manoela Amaro, em entrevista ao Mundo do Marketing)¹⁰

Pela declaração acima, percebe-se que, mesmo com o novo posicionamento e uma ênfase maior na linguagem de varejo, a empresa não se mostra disposta a entrar na guerra de preços pura e simples. Para a empresa, é importante que os valores de seus serviços sejam compatíveis com os do mercado, mas eles não devem ser o único instrumento atrativo. Ainda segundo Manoela Amaro, “o preço é o principal *driver* de decisão, seguido de malha área e pontualidade (...). Seguido disso temos o TAM Fidelidade, o serviço de bordo, entretenimento...” Ou seja, a TAM acredita que deve complementar seu posicionamento com diversos instrumentos, capazes de diferenciá-la da concorrência. É neste contexto que se inserem os projetos de marketing, que serão analisados no próximo item.

5.3 Projetos de Marketing

A seguir, serão analisados os principais projetos de *Marketing de Relacionamento* da TAM. O conhecimento básico sobre eles é necessário, na medida em que serão abordados posteriormente, quando do estudo de caso. Além disso, é importante a compreensão da ampla estratégia na qual a revista *TAM nas Nuvens* está inserida e como ela se relaciona com os demais projetos.

TAM Fidelidade – O programa de fidelidade permite que o cliente acumule pontos quando voar pela TAM ou por companhias parcerias, adquirir produtos e serviços em estabelecimentos parceiros e usar o cartão de crédito TAM Itaucard. Os pontos acumulados podem ser usados para resgatar passagens aéreas ou para fazer *upgrades* de classe de assentos (por exemplo, da classe econômica para a classe executiva). Dentro do programa, existem três categorias: Cartão Branco, Azul e Vermelho. O cliente é promovido de categoria à medida que acumula pontos, passando a ter cada vez mais benefícios. Os participantes do programa integram também a Rede Multiplus Fidelidade.

Multiplus Fidelidade – É a rede de programas de fidelidade de diversas empresas, criada pela TAM em junho de 2009, como unidade de negócios. Quatro meses depois, o Multiplus tornou-se uma empresa independente e, em fevereiro de 2010, abriu seu capital a investidores.

¹⁰ Matéria de 08/09/2009, disponível em www.mundodomarketing.com.br (acessado em 04/05/2010)

Por meio dessa rede, os “consumidores podem acumular pontos provenientes de diversas empresas e programas de fidelização e transferi-los para uma só conta e, além disso, resgatar prêmios em várias empresas.” Por enquanto, o Multiplus ainda conta com poucos parceiros, entre eles os Postos Ipiranga (Programa KM de Vantagens), o Walmart (BomClube) e a Rede Accor (A| Club).

Paixão pelo Rio – Série de ações de relacionamento específica para o público carioca, que visa valorizar a imagem da marca da TAM na cidade do Rio de Janeiro. O projeto trabalha, principalmente, com esportes, cultura e música, oferecendo, por exemplo, shows de artistas consagrados nos palcos do Rio. Surgiu a partir de uma pesquisa realizada com os cariocas, que identificaram a TAM como uma empresa paulista, muito formal e que não tinha nada em comum com seu estilo de vida. Tenta-se, assim, se aproximar do público carioca, trabalhando com marketing emocional.

Tam Kids – Plataforma digital da companhia¹¹, direcionada a crianças de 4 a 11 anos e a seus pais. Tem o objetivo de atrair e aumentar o envolvimento das crianças, aproximando-as do mundo da aviação e de diferentes culturas. Para ter acesso ao conteúdo do site e participar dos jogos e demais atividades, os pais devem cadastrar as crianças. Também faz parte deste projeto o espaço itinerante Tam Kids, montado em shoppings, supermercados, lojas de departamento etc. Trata-se de uma área de recreação, com um playground em forma de Airbus e outros brinquedos relacionados ao universo da aviação. Uma curiosidade é que, se a criança participar da brincadeira, recebe um crachá, com o qual pode desempenhar pequenas tarefas a bordo junto com os comissários, quando viajar pela TAM. O TAM Kids faz parte do programa de relacionamento da TAM, na medida em que familiariza desde cedo os futuros clientes com a sua marca, atingindo também seus pais, e aumentando seu banco de dados através do cadastro no site.

Copa do Mundo 2010 – A TAM é patrocinadora e transportadora oficial da seleção brasileira de futebol. Lançou uma grande campanha de marketing para marcar sua presença no evento, com destaque para os filmes publicitários, nos quais a empresa enfatiza a paixão do brasileiro por futebol. Ainda para a Copa do Mundo, a TAM criou o site *Paixão por Torcer* (Anexo 3), que incentiva a interatividade com o público. Os internautas puderam produzir e enviar vídeos

¹¹ Disponível em www.tamkids.com.br

de incentivo à Seleção Brasileira e os melhores foram exibidos à delegação minutos antes da decolagem para a África do Sul. Também puderam enviar, através do site, frases de incentivo, que foram usadas para adesivar a aeronave que transportou a delegação brasileira à África. O site, que fez a contagem regressiva para o início da Copa, trazia notícias sobre iniciativas relacionadas ao futebol e um espaço para as reportagens produzidas pela equipe *TAM Nas Nuvens*. O *Paixão por Torcer* também oferece uma galeria com fotos dos eventos realizados pela TAM antes e durante os jogos, papéis de parede e descansos de tela, além de jogos virtuais. A promoção *Você + 3 na África* também faz parte deste conjunto de ações relacionadas à Copa do Mundo.

Conselho de Clientes TAM – Criado em 2002, tem como função primordial o estabelecimento de mais um canal de comunicação entre a empresa e seus passageiros por meio da realização de reuniões periódicas, comunicações via e-mail e fóruns na internet em que se pode conhecer as opiniões dos clientes, suas críticas e sugestões. Os membros do conselho são escolhidos entre os titulares de Cartões Fidelidade Vermelho que possuem um histórico de contatos no serviço Fale com o Presidente (SAC), entre reclamações, sugestões e contribuições em geral.

TAM nas Nuvens – É a empresa especializada na mídia de bordo da TAM, criada para dedicar um foco ainda maior ao conteúdo de entretenimento oferecido a bordo aos seus passageiros. Todo o conteúdo é produzido em parceria com a New Content (empresa de comunicação especializada em publicação de conteúdo) e a Access (companhia americana especializada em novas tecnologias e soluções de conteúdo de mídia para entretenimento de bordo).

A plataforma multimídia de entretenimento de bordo da TAM é um dos meios através do qual a empresa estreita o relacionamento com seus clientes e promove sua marca. Além disso, disponibiliza espaço publicitário para outras empresas, que se tornam os anunciantes das mídias da TAM. Sobre isso, Manoela Amaro expõe que “o conceito maior é de *brand entertainment*, até com os anunciantes, pois tudo que acontece dentro do avião tem que ser *linkado* com o marca e com o objetivo de construir os atributos da marca”.¹²

O entretenimento de bordo¹³ é feito através das seguintes mídias: Revista TAM Nas Nuvens, TAM Nas Nuvens Passatempo, TAM Nas Nuvens Kids, TV TAM nas Nuvens,

¹² Matéria de 08/08/2009, disponível em www.mundodomarketing.com.br (acessado em 04/05/2010)

¹³ Existem outros meio de entretenimento de bordo que não são oferecidos para publicidade de outras empresas, nem têm como objetivo maior o *brand entertainment*. Por isso, apesar de estarem disponíveis dentro das

Áudio TAM nas Nuvens, Guia de Entretenimento de Bordo, Jornal Primeira Chamada. No mídia kit da TAM nas Nuvens, a empresa vende seus espaços publicitários da seguinte maneira:

Com a crescente fragmentação da audiência possibilitada pelas novas tecnologias e pelo novo cenário de mídia, são cada vez mais raros os momentos em que a publicidade consegue atingir o consumidor de forma efetiva, sem dispersão. Nas nuvens, a realidade de consumo de mídia é bem diferente. Todos os meses, 2,4 milhões de passageiros, com perfil sócio-econômico altamente qualificado, estão a bordo da TAM com disponibilidade de tempo e atenção para dedicar à leitura, ao vídeo e a nossas outras mídias.¹⁴

Existem outras mídias pontuais, à disposição para serem contratadas por outras empresas, entre elas: speech (mensagem de 20 segundos transmitida pela comissária de bordo), sorteio promocional ou sampling (entrega de brinde ou amostra-grátis). Há também suportes para *merchandising*: adesivo de mesa e apoio de cabeça. Outros espaços, um tanto quanto inusitados, também são usados para expor as marcas de seus anunciantes. É o caso do *boarding pass*, a inserção de uma publicidade em todos os bilhetes emitidos pela TAM e também das embalagens dos alimentos servidos a bordo.

Em um único voo da TAM, os passageiros podem ser expostos a diversas ações de publicidade. Nota-se que a empresa tenta maximizar os benefícios proporcionados pelos momentos de interação com o consumidor. Destacam-se três principais funções desta estratégia. Em primeiro lugar, o entretenimento de bordo torna o voo uma experiência mais prazerosa para os passageiros, que, muitas vezes, têm de passar horas dentro de um avião. Em segundo lugar, promove a aproximação da marca com o consumidor, fazendo parte da estratégia de fortalecimento do *Marketing de Relacionamento*.

Por último, não se pode deixar de destacar que a venda dos diversos espaços de publicidade promove a multiplicação das receitas da empresa. A TAM espera que a receita com esse tipo de iniciativa compense parte dos gastos que a companhia tem com entretenimento a bordo (compra de conteúdo para TV e a produção dos veículos impressos, por exemplo). A empresa não revela o total de receitas que obtém com as ações, mas Manoela

aeronaves para o divertimento dos passageiros, não fazem parte da plataforma TAM nas Nuvens. São eles: pocket books, filmes, serviços de SMS e e-mail, jogos interativos, sistema de áudio, câmera externa (permite que o passageiro acompanhe o voo por meio de duas câmeras instaladas do lado de fora da aeronave). Esses serviços não são oferecidos em todos os voos da companhia.

¹⁴ Declaração contida no Mídia Kit do TAM nas Nuvens, disponível em www.tamnasnuvens.com.br

Amaro constata que se consegue "uma amortização interessante, mas não a cobertura total dos gastos".¹⁵

¹⁵ Declaração contida em matéria de 13/05/2009, disponível em www.criativamarketing.com.br (acessado em 09/05/2010)

6 – ESTUDO DE CASO: REVISTA *TAM NAS NUVENS*

A revista *TAM nas Nuvens* faz parte da plataforma de entretenimento de bordo da companhia, que, por sua vez, está inserida em uma estratégia mais ampla de *Marketing de Relacionamento*. A seguir, faz-se uma análise mais detalhada da publicação, em termos de estruturação e conteúdo. São apontadas suas principais características, tendo como parâmetro as revistas tradicionais e destacando pontos de convergência e de distanciamento.

6.1 Apresentação

A revista *TAM nas Nuvens*¹⁶ é editada mensalmente e distribuída para os passageiros de todos os voos nacionais e internacionais da TAM. Seu conteúdo é bilíngue (português/inglês), para atender tanto os clientes brasileiros quanto os estrangeiros que viajam pela companhia. São 154 páginas, somadas as de conteúdo jornalístico e as de publicidade.

A tiragem é de 150 mil exemplares por mês, um número muito reduzido se comparado com a quantidade de leitores (1,8 milhão)¹⁷. Isso pode ser explicado pelo fato de que a revista fica disponível para leitura durante o voo, alcançando, portanto, um índice de releitura superior a 13 vezes. Os leitores raramente a levam consigo quando deixam o avião, ou seja, a publicação é vista como mais uma forma de entretenimento de bordo, dentre outras que a empresa oferece.¹⁸

Assim, o mesmo exemplar é acessado e lido por diversos passageiros. Isso confere à *TAM nas Nuvens* uma situação favorável, uma vez que permite a economia de recursos financeiros causada pela impressão de poucos exemplares e um alto número de leitores, essencial para a atração de anunciantes.

Em pesquisa¹⁹ realizada em 2007, apontou-se a *TAM nas Nuvens* como a mídia de bordo da TAM com maior índice de audiência entre os passageiros, com índice de leitura de 82%, enquanto 64% dos clientes assistem à programação de vídeo e apenas 56% ouvem a

¹⁶ Especificações gráficas: capa em couchê 230gr., com B.O.P.P., miolo em couchê fosco 70gr., lombada quadrada.

¹⁷ Disponível em www.tamnasnuvens.com.br

¹⁸ Veículos de entretenimento de bordo da TAM: Revista Red Report, Revista Airbone, Guia Viajante, Jornal Primeira Chamada, TV TAM nas Nuvens, Áudio TAM nas Nuvens, Revista TAM nas Nuvens Kids, Passatempo TAM nas Nuvens e Guia de Entretenimento de Bordo.

¹⁹ FONTE: IPSOS MARPLAN - Mídia ad hoc/2007. Metodologia: on-line com clientes Fidelidade TAM. Período de campo – 22 a 24 de outubro de 2007. Amostra: 1.838 respondentes

programação de rádio. Esse é um dos motivos pelos quais os valores pagos para inserções publicitárias na revista são mais altos do que nas demais mídias.

O conteúdo de *TAM nas Nuvens* é bem diversificado, compreendendo, principalmente, os temas de turismo, comportamento, cultura, lazer, moda, consumo e tecnologia. Por estar mais diretamente relacionado ao serviço prestado por uma companhia aérea, o primeiro deles recebe maior destaque.

Percebe-se que as funções entretenimento e utilidade estão muito acima da factualidade. Tampouco interessa nem ao leitor nem à publicação ser um grande resumo do mês, mas sim fazer reflexões de interesse do público específico, publicar rotas de viagens, noticiar lançamentos de livros, e outros fatos que não são considerados “quentes”, em termos jornalísticos, mas que certamente interessam ao leitor. Para Sergio Vilas Boas, um fato é “quente” quando ele é atuante, capaz de afetar a vida, os hábitos, os projetos e as decisões do leitor (VILAS BOAS, 1996, p. 79). A revista está menos conectada com o *hard news* do que as revistas semanais de informação, por exemplo.

Apesar dessa orientação editorial, a Revista *TAM nas Nuvens* também se permite algumas poucas conexões com o momento no qual está inserida. Isso pode ser percebido através da edição nº 27, do mês de março e, portanto mês do Dia Internacional da Mulher. A capa ilustra a matéria principal da revista, que homenageia as executivas da TAM²⁰, em matéria cujo título é “Damas da Companhia”. Anunciadas com chamada na capa, há entrevistas com as “poderosas” Alice Braga e Diane Von Furstenberg. No miolo, outras seções e as colunas também fazem referência às mulheres.

Há, ainda, uma seção que contém resenhas de filmes em cartaz e uma agenda cultural do mês da edição, o que traz um “ar” de atualidade para a publicação. Por outro lado, a própria periodicidade mensal não permite reportagens mais atuais. Na mesma edição de março, por exemplo, há uma seção dedicada a um evento que aconteceu em janeiro, algo impensável para revistas semanais de informação.

Cada publicação tem um tema diferente que norteia todas as suas seções e a este assunto central estão vinculadas personalidades que, além de figurarem em ensaios fotográficos e entrevistas nas páginas do veículo, veiculam a ideologia da marca.

A linguagem utilizada, com algumas exceções, é formal, mas sem ser rebuscada. É uma linguagem utilizada no dia-a-dia do público-alvo da revista, de fácil compreensão;

²⁰ Maria Cláudia Amaro (Presidente do Conselho de Administração), Manoela Amaro (Diretora de Marketing), Victoria Guimarães (Diretora de Qualidade de Atendimento), Daisy Romero (Diretora de Relacionamento com o Cliente), Juliana Kfoury (Diretora de Tecnologia) e Patrícia Melo (Comandante do Airbus A320).

“basicamente constituída de palavras, expressões e regras combinatórias que são possíveis no registro coloquial e aceitas no registro formal” (LAGE, 1998, p. 38) A linguagem de TAM nas Nuvens, assim como a maioria dos textos jornalísticos, se permite incorporar neologismos de origem coloquial, denominação de objetos novos, metáforas com intenção crítica etc.

Quase não são utilizados termos específicos, como em matérias de negócios ou tecnologia e, quando isso acontece, eles são sempre “traduzidos” e explicados. A *TAM nas Nuvens* sabe que abrange perfis variados de leitores, portanto, sua forma de escrever precisa ser neutra e compreensível para todos eles.

Os enunciados da revista trabalham tentando relacionar clientes, seus leitores, com a história e, principalmente, com a personalidade da marca. O jornalismo praticado relaciona o cliente a um universo ideológico de viagens, personalidades e cultura. A forma com que se dirigem aos seus leitores, portanto, não está perdida na história, mas inserida no mesmo momento social e cultural em que as reportagens, os textos, são escritos. Para interpretar um enunciado, ele precisa estar relacionado com outros diversos (MAINGUENEAU, 2002). A revista analisada tenta em capas, editoriais e matérias utilizar determinadas estratégias discursivas para atingir os leitores que procuram textos leves e agradáveis.

Quanto aos elementos gráficos, observa-se que não há homogeneidade, ou seja, cada seção tem características próprias. Em linhas gerais, destaca-se o uso de muitas imagens, principalmente fotos, mas também algumas ilustrações. Muitas fotos, inclusive, ocupam uma página inteira, o que contribui para captar o interesse do consumidor. A revista tem um visual *clean*, com muitos espaços em branco, entre textos, imagens e outros elementos. Além disso, as margens (superior, inferior, direita e esquerda) são largas, o que dá a impressão de organização e facilita a leitura.

Assim como em revistas tradicionais, os *boxes* e olhos são muito utilizados. Há uma certa uniformidade no uso das fontes, para cada situação, usa-se uma fonte (estilo e tamanho): em título, olho, corpo da matéria, *box* etc. No entanto, a revista se permite algumas “transgressões” a essas regras, quando deseja chamar mais a atenção do leitor ou quando deseja adaptar as fontes ao assunto que está sendo abordado. Uma curiosidade é a utilização da fonte em preto para os textos em português e, em cinza, para os em inglês.

6.2 Perfil dos leitores

Antes da análise do objeto de estudo em si, faz-se necessário entender quem é o público-alvo da revista. A revista *TAM nas Nuvens* é distribuída apenas em seus voos. Por

isso, podemos inferir que o perfil do leitor da publicação é o mesmo perfil dos passageiros da companhia aérea. No site *TAM nas Nuvens*, encontra-se a seguinte declaração:

Através de pesquisas recentes, realizadas por renomados institutos de pesquisa, como Ibope e Ipsos Maplan, você pode comprovar a qualificação de nossa audiência e a afinidade do passageiro com as mídias de bordo. São mais de 2,4 milhões de passageiros por mês, com perfil altamente qualificado e baixíssima dispersão a serem atingidos por sua campanha.

Nota-se que a empresa vende seu público-alvo qualificado e atento às mensagens para promover os espaços publicitários das mídias de bordo, entre elas, a revista *TAM nas Nuvens*. Ainda de acordo com o site da companhia, 60% dos passageiros da TAM são homens. Levando-se em consideração a idade, os passageiros estão concentrados na faixa etária de 20 a 40 anos, com 61% do total, enquanto 19% têm entre 41 a 50 anos e 20% têm mais de 50 anos. No critério renda mensal familiar, encontram-se os resultados mais interessantes: 29% dos passageiros da TAM informaram que sua renda mensal familiar é superior a R\$ 9 mil, enquanto mais da metade tem renda superior a R\$ 6 mil.

Considerando-se que, no Brasil, aproximadamente 5% da população desfruta de tal renda, concluímos que os clientes TAM tem um altíssimo poder aquisitivo, se comparados com o restante do país. Apenas 18% dos passageiros ganham menos de R\$ 3 mil mensais, situação em que se encontram, 86% dos brasileiros.²¹ Outro dado de grande utilidade para este trabalho é a constatação do motivo da viagem realizada pelos passageiros da companhia aérea: uma larga maioria (65%) está viajando a negócios. Os outros 35% estão a turismo.

Os passageiros apresentam alto grau de instrução, sendo que 70% deles já concluíram o curso superior ou são pós-graduados. 69% dos passageiros têm TV por assinatura e noticiários, filmes, esportes e documentários são as categorias de programação indicadas como suas favoritas. A internet está integrada ao dia-a-dia desse público, uma vez que 95% dos passageiros possuem acesso a ela e, destes, 69% acessam-na diariamente.

As informações apresentadas acima permitem conclusões relevantes sobre o público-alvo da revista, que determinará a seleção de pautas, a construção das seções, a escolha dos personagens e o perfil dos anunciantes da revista *TAM nas Nuvens*.

²¹ Fonte: Levantamento Socioeconômico 2005 – Ibope Mídia

6.3 Conteúdo Editorial

A seguir, serão analisados os elementos que compõem a revista, sempre pontuando com exemplos retirados das edições analisadas, para facilitar a compreensão.

a) Capa

A capa da *Revista TAM nas Nuvens* apresenta pouquíssimos elementos, sendo, portanto, simples e objetiva. Uma foto, referente à principal matéria da revista, ocupa todo o espaço da capa, estando todos os outros elementos sobrepostos a ela. No canto superior esquerdo, fica localizada a logomarca da revista, com grande visibilidade. (Anexo 4)

A chamada da matéria principal é dada em uma fonte de tamanho bem maior do que as demais, em geral, três chamadas de matérias secundárias. Percebe-se que não há um lugar fixo e específico para as chamadas, uma vez que elas devem estar localizadas onde não comprometam a foto. Todo o texto da capa é escrito em caixa-alta. As fontes utilizadas na capa têm cores sóbrias, geralmente preto e branco. Há um esforço no sentido de não “poluir” a capa, de deixá-la agradável ao olhar e à leitura, sem muitas informações. Ainda para atender a este objetivo, a tradução das chamadas para a língua inglesa não se dá ao lado dos textos em português. Todas as traduções se encontram juntas, em um único bloco de texto, escrito em tamanho de fonte menor.

Pela capa, já é possível saber o tema central da revista, através da foto e da ênfase em determinadas chamadas e/ou palavras específicas. No caso da edição nº 27, a chamada principal “A força está com elas: No mês das mulheres, conheça o perfil das executivas que pilotam a TAM” apresenta a palavra “elas” em grande destaque, com tamanho aproximadamente cinco vezes maior que o restante do texto, demonstrando a importância das mulheres para esta edição. A foto mostra essas seis executivas da companhia, tendo ao fundo um avião.

Já na edição nº 28, a foto mostra duas pessoas com mochilas nas costas, em um lugar turístico, ideia que interage com a chamada principal: “Volta ao mundo: A aventura de uma vida a partir de um bilhete da Star Alliance”. Destaca-se, em tamanho maior, a expressão “Volta ao Mundo”.

Na mais recente das edições analisadas, a de nº 29, encontra-se uma modificação importante na capa. Na parte inferior, há a inserção de uma tarja preta, com a frase “A Star Alliance Member” (Anexo 5), o que reforça para o leitor que, a partir de maio, a companhia

passa a fazer parte desta aliança internacional de empresas aéreas. Dentre as edições analisadas, a de maio é a única que traz uma personalidade conhecida na capa: o jogador de futebol Luis Fabiano, convocado para jogar pela seleção brasileira nesta edição da Copa do Mundo. A revista usa a cor amarela em algumas partes do texto, fazendo referência à cor da camisa da seleção.

Em todas as edições, a revista utiliza outro recurso para valorizar os elementos que julga importantes na capa: o efeito verniz, deixando brilhantes tanto a logomarca da TAM quanto as palavras essenciais das chamadas, em contraste com o restante da capa, toda fosca. A utilização deste recurso valoriza a capa da revista, deixando-a com um aspecto sofisticado. Esta aplicação vai ao encontro da ideia de “se produzir uma capa com os atrativos de uma embalagem, e não apenas um julgamento de importância jornalística” (VILAS BOAS, 1996, p.72), capaz de suscitar o interesse do leitor.

b) Carta do Presidente e Editorial

São as partes da revista que estabelecem um contato mais direto com seus leitores.

b.1) Carta do Presidente

Naturalmente, é assinada pelo *CEO* da companhia, Líbano Miranda Barroso. A carta é institucional e apresenta, sobretudo, a principal novidade do mês sobre a empresa, por exemplo, sua integração com a *Star Alliance* (edição nº 28) ou a criação do novo serviço *Bagagem Porta a Porta* (edição nº 27). O tema da *Carta do Presidente* da edição nº 29 são as ações da TAM relacionadas com futebol e a Copa do Mundo.

O texto se refere ao leitor como você, ou seja, é como se o presidente estivesse escrevendo para o leitor, contando uma novidade para um amigo próximo. Ao final da carta, o executivo se despede com um simpático “Um abraço e boa viagem!”.

A *Carta do Presidente* é claramente uma tentativa de aproximação com o passageiro. Para atingir este objetivo, ninguém mais indicado que o principal executivo da empresa. Aliado à credibilidade do cargo, a foto do presidente, sua assinatura “a mão” e a linguagem coloquial transmitem certa intimidade e passam a ideia da construção de um relacionamento próximo e amigável. (Anexo 6) A carta aponta as qualidades da empresa (“estamos sempre

buscando a Excelência de Serviços”) e explica algumas mudanças recentes, ressaltando sempre o que o cliente tem a ganhar com elas.

b.2) Editorial

O editorial da revista TAM nas Nuvens não tem o mesmo formato daquele que foi descrito no capítulo 2. Neste caso, o editorial é remissivo e funciona como um sumário. Assinado pelo Diretor Editorial, Roberto Feres, se assemelha aos editoriais das revistas tradicionais. Ele é, ao mesmo tempo, um comentário sobre as principais matérias da edição e um convite para que o leitor as leia na íntegra. Via de regra, dedica um parágrafo maior do que os demais para fazer referência à matéria de capa.

c) Seções

A revista é composta de dez seções regulares. São elas: *Nas asas da TAM*, *Decolando*, *Voo livre*, *Dez razões para conhecer*, *Viajante*, *Ponto de Partida*, *TAM Cargo*, *GPS*, *TAM e Memória*. Quase todas as seções foram nomeadas com palavras ou expressões que fazem referência ao mundo da aviação. No índice, encontra-se uma breve descrição sobre o assunto principal a ser tratado em cada seção, de modo que o leitor possa identificar possíveis interesses e selecionar o que será lido.

c.1) Nas asas da TAM

Produzida nos moldes de uma coluna social, trazendo muitas fotos e pouco texto e nos remete às revistas especializadas em celebridades, como *Caras* e *Quem*, ou às colunas sociais. Existem duas subseções: *Eventos* e *Gente no Aeroporto* ou *Sala de Embarque* (depende da edição).

Na primeira, as pessoas fotografadas geralmente são famosas e conhecidas do público, como atores, modelos, empresários bem-sucedidos e outras personalidades (Anexo 7). Elas aparecem participando de algum evento promovido ou patrocinado pela TAM (como, por exemplo, o Fashion Weekend Kids 2010 e o musical *Pernas pro Ar*).

Já a segunda subseção, além das personalidades, dá espaço a anônimos, “pessoas comuns”, fotografados no aeroporto (balcão de *check-in*, sala de embarque) que dão dicas sobre seus destinos de viagem ou, simplesmente, contam o porquê de estarem viajando. Por

exemplo, na edição nº 27, há uma foto com a seguinte legenda: “O estudante João Brenig Langen, que, após passar uma temporada na Europa, fazia escala em Congonhas ansioso para voltar ao Rio de Janeiro, onde mora.” (Anexo 8)

Mais uma vez, nota-se a intenção que a marca tem de aproximação com seus leitores, ao escolher pessoas comuns para serem protagonistas deste e de outras seções. O leitor tem a impressão de que “poderia ser eu”, abordado para um bate-papo na fila do *check-in*.

c.2) Decolando

Esta seção consiste em uma entrevista com brasileiros que vivem e trabalham no exterior ou que viajam constantemente a trabalho. Duas páginas são dedicadas a esta seção, sendo a primeira uma foto do entrevistado e a segunda composta por texto (Anexo 9). Através do texto introdutório, conhece-se um pouco a trajetória de vida do personagem e como se deu a mudança para outro país, enquanto a entrevista geralmente aborda diversos aspectos da profissão do entrevistado e de suas experiências. Trata-se do formato de texto perfil, descrito no capítulo 2.

Apesar de não serem pessoas famosas, percebe-se que os personagens desta seção têm em comum o fato de serem bem-sucedidos naquilo que fazem. A revista tenta trazer profissões pouco comuns, que aticem o interesse do leitor em conhecê-las melhor. Assim, uma das personagens é uma barista, especialista em criar cafés especiais (edição nº 27). Outro é estilista e já criou coleções para grifes famosas (edição nº 28). Na edição nº 29, é possível saber mais sobre a profissão de árbitro assistente (conhecido como bandeirinha), através de entrevista com um dos escolhidos para ir à Copa do Mundo.

c.3) Voo livre

Esta seção, cujo subtítulo é *Caminhos para quem vive no ar*, configura-se como um pequeno guia de viagem, com recortes de gastronomia, acomodação, moda, cultura, compras, esportes, com resenhas opinativas sobre restaurantes, hotéis, lojas e shoppings, museus, pontos turísticos, entre outros serviços, no Brasil e no exterior. Assim como no gênero editorial dos guias de viagem, o leitor recebe informações úteis como preços, endereço, telefone, site etc. O caráter utilitário será ainda reforçado na seção *Dez razões para conhecer*. (Anexo 10) Trata-se, claramente do formato de texto do tipo roteiro.

Voo Livre apresenta ainda duas subseções: *Novidades TAM* e *Operações TAM*. Ambas dão um tom mais institucional e é uma das raras ocasiões onde se identifica com clareza que a revista é uma *custom publishing*. Por se configurar na voz da companhia, infere-se que essas seções estarão sempre sendo usadas para divulgações positivas e mais explícitas do que o resto da revista.

Da análise desta seção, conclui-se que a TAM se utiliza de suas quatro páginas para aproximar-se de seu leitor/passageiro, seja através da divulgação de serviços, seja através da apresentação de seus procedimentos e dos profissionais por eles responsáveis. A seguir, analisa-se como é feita a construção desta aproximação, em cada um das subseções citadas.

c.3.1) Voo Livre - Novidades TAM

Na primeira dessas subseções (à qual são dedicadas duas ou três páginas), como o título sugere, encontram-se as principais novidades do mês sobre a companhia. Na realidade, a publicação se utiliza da forma jornalística para tornar mais crível a propaganda do serviço que pretende promover.

Constata-se, por exemplo, que uma das matérias da edição nº 28 divulga a *Promoção Você + 3 na África*, que sorteará um cliente para assistir aos jogos da Copa do Mundo na África do Sul. A matéria explica os passos que o consumidor deve tomar para participar e fornece mais detalhes sobre o prêmio, além de expor uma foto atraente do destino citado. Vale destacar que a promoção, nesta mesma edição, foi contemplada com uma página dupla de anúncio publicitário. (Anexo 11) Observa-se, assim, a complementaridade entre a forma jornalística e a forma publicitária para divulgar e vender o mesmo serviço/benefício.

Aproveitando a mesma matéria publicada na seção *Novidades TAM*, foi utilizado um entretítulo para, logo após a parte que versa sobre a promoção, divulgar os pacotes de viagem para a Copa do Mundo 2010 oferecidos pela *TAM Viagens*, remetendo o leitor ao site da agência. É como se a matéria pedisse que o leitor participe da promoção, mas, se ele não for sorteado, pode viajar assim mesmo, porque a TAM oferece os pacotes. (Anexo 12) Novamente, algumas páginas depois, depara-se com um anúncio publicitário, de meia página, de quatro opções de pacotes para a Copa do Mundo.

Essa subseção ainda promove, sempre no formato jornalístico e, de preferência, com imagens e fotos, os últimos eventos organizados pela companhia, os projetos patrocinados, os novos serviços disponíveis e procedimentos de segurança adotados, entre outros, sempre enfatizando os benefícios para o consumidor.

Apresenta também uma pequena coluna, que traz uma pergunta (geralmente técnica) que é respondida por um comandante da TAM. (Anexo 13) Em cada edição, participa um comandante diferente. As perguntas, enviadas pelos leitores, geralmente são uma curiosidade, no estilo “Você sabia?”. Na edição nº 27, por exemplo, encontra-se a resposta para a seguinte questão: “Por que as janelas dos aviões são arredondadas?”

Assim como, na *Carta do Presidente*, os leitores estabelecem contato mais pessoal com o mais alto executivo da empresa, nesta coluna, o profissional de bordo mais importante ganha rosto (com uma foto estilo 3x4) e voz (através da resposta), além de o cliente saber seu nome e as aeronaves que ele pilota. Esse contato proporciona maior intimidade e reveste e relação de um caráter mais familiar. Agora, além de viajar com a TAM, o cliente conhece seus principais comandantes.

c.3.2) Voo Livre - Operações da TAM

Esta segunda subseção, de apenas uma página, também é explicada por seu título. Ela versa sobre os procedimentos e operações da companhia, explicando seus motivos, suas implicações, os profissionais envolvidos e as responsabilidades de cada um. Há, também, imagens dos “bastidores” das operações, as quais os passageiros não têm livre acesso no cotidiano dos aeroportos.

Nas edições analisadas, as reportagens falam os despachantes (edição nº27), os *trolleys* - carrinhos que transportam comida e bebidas nos voos (edição nº 29) e sobre o Departamento de Serviço de Rampa (edição nº28), que, entre outras funções, é responsável pelo transporte de bagagens, do balcão de check-in para a aeronave.

As matérias são frias, sem alguma relação com os acontecimentos recentes e cumprem uma função explicativa, de caráter positivo. Assim, exclui-se a possibilidade de uma situação ou um aspecto negativo seja abordado, por exemplo, a ocorrência de extravio de bagagem. A visão das operações é muito parcial, de como deveriam ser e, não necessariamente como são na realidade. Em toda a revista e, em especial, nesta subseção, pode ser aplicada afirmação de que “dentro da linha editorial/ideológica de uma revista, certas angulações são proibidas” (VILAS BOAS, 1996, p. 34).

c.4) Dez razões para conhecer

Ao lado da seção *Voo livre*, *Dez razões para conhecer* remete ao gênero dos guias de viagem e está inserido no gênero utilitário, formato roteiro. Aqui, uma personalidade, geralmente pública, fala um pouco sobre um determinado destino e elege dez pontos turísticos que, em sua opinião, são indispensáveis para o viajante que se aventura nesse local. Pode encaixar-se também no gênero opinativo, uma vez que as exposições feitas dizem respeito ao ponto de vista de uma pessoa e também do veículo, visando convencer seus leitores dos pontos positivos de cada destino turístico apresentado.

A linguagem desta seção utiliza alguns elementos do *New Journalism*, típica do gênero diversional. O texto é leve e bem coloquial, tem estilo de conversa informal, o que pode ser comprovado pelo uso de expressões como “Atenção festeiros”, “Se você gosta de eletroeletrônicos”. Os redatores convidados têm liberdade para escrever na primeira pessoa, como em “Fui a Akihabara (...) e, para minha surpresa, descobri (...)”. Todos os exemplos deste parágrafo se referem à edição nº 28.

As fotos e as explicações sobre as atrações turísticas são bem convidativas. (Anexo 14) Assim, além de fornecer informações relevantes para os leitores, a TAM tenta, implicitamente, vender seus serviços (passagens de avião e pacotes turísticos). É importante notar que, nesta seção, não temos referência explícita aos serviços da companhia, ao contrário do que acontece em *Voo Livre – Novidades Tam*. Em teoria, é uma seção isenta de qualquer função publicitária.

Na edição nº 27, a piloto paulistana de Fórmula Indy, Bia Figueiredo, dá dicas sobre as principais atrações da cidade americana de Indianápolis, onde mora há três anos. Já na edição nº 28, o economista e apresentador Ricardo Amorim escreve sobre os encantos de Tóquio, no Japão. Por fim, na edição nº 29, o historiador sul-africano Paul Holden indica lugares representativos da história de Johannesburgo.

Nesta seção, assim como em outras, nota-se a estratégia da revista de convidar personalidades conhecidas para contribuir com a publicação. Esta estratégia pode ter diversos objetivos, entre eles, o de chamar a atenção do leitor, que se interessaria mais em uma matéria escrita por um famoso do que por um jornalista.

Além disso, quando este recurso é utilizado, abre-se mão, propositadamente, da suposta neutralidade jornalística, permitindo que os textos emitam juízo de valor (invariavelmente positivo). Identifica-se, ainda, a vantagem de dar um tom mais pessoal aos depoimentos, mostrando para onde viajam as celebridades, do que eles gostam, e incentivando

os leitores a fazerem o mesmo, através do exemplo. Esta é a mesma estratégia utilizada pelas empresas quando contratam pessoas conhecidas do público para estrelarem suas campanhas publicitárias. Deseja-se, com isso, transferir a credibilidade de quem fala para aquilo do que se fala e convencer os consumidores a adotar as mesmas atitudes das pessoas que eles admiram.

c.5) Viajante

Esta seção é uma vitrine para os serviços da *TAM Viagens*, o que fica claro quando se observa que o cabeçalho da página de abertura apresenta a logomarca da empresa. (Anexo 15) Mais uma vez, a revista abre espaço para textos escritos por pessoas famosas, com o propósito de descrever os dias passados em determinado local (ilustrado com um pequeno mapa para localização). A matéria é, assim, uma espécie de diário, onde os convidados escrevem sobre os passeios que fizeram, lugares visitados, o que comeram, enfim, como foram os dias de turismo. O diário é recheado de fotos.

Por se tratar de relatos de experiências pessoais, a narrativa é em primeira pessoa, configurando-se o fenômeno descrito por Sergio Vilas Boas:

Nas reportagens, tanto de revista quanto de jornais, a narrativa em primeira pessoa é raramente encontrada. As exceções se concentram em cadernos de turismo e cultura, nos quais o jornalista costuma narrar suas experiências e fornecer ao leitor o in loco de viagens e percepções captadas em cinema, teatros, shows, literatura de ficção etc. O jornalista transcende o papel de narrador e se transforma também em personagem. Em muitos casos, é a própria notícia. (VILAS BOAS, 1996, p.92)

As personalidades viajam a convite da *TAM Viagens*, especificamente para este fim. Por esse motivo, as impressões relatadas são sempre positivas, agradáveis, e convidam o leitor a conhecer as praias paradisíacas, as cidades cheias de vida cultural, a natureza intocável etc. Diferentemente da seção anterior, em *Viajante* identificam-se dois elementos de caráter publicitário. O primeiro faz referência ao *Guia Viajante*, “um guia pré-viagem especialmente desenvolvido para os passageiros de primeira classe e executiva TAM e para as lojas *TAM Viagens* selecionadas”.

O segundo ocupa um terço da última página da seção e contém informações sobre um pacote para o destino abordado na matéria, inclusive, com os contatos (telefones e site) da TAM Viagens. Dessa forma, faz-se o vínculo do conteúdo da matéria com os serviços oferecidos pela companhia, do conteúdo jornalístico com o publicitário. A seção se encerra

com um “convite” ao leitor, inserido de forma mais sutil e mais atraente que um simples anúncio, fora de contexto. (Anexo 16)

A título de ilustração: na edição nº 27, “Natureza Sedutora” traz a experiência do ator e diretor Marcelo Szpektor em Fernando de Noronha; na edição nº 28, “A Fim de Voltar” conta a viagem da apresentadora de TV Sarah Oliveira à Costa do Sauípe e; o chef Emmanuel Bassoleil relata suas impressões sobre Bariloche, na edição nº 29.

c.6) TAM Cargo

Esta seção é o espaço reservado para a divulgação dos serviços da *TAM Cargo*. Assim como em *Viajante*, a logomarca da empresa em destaque está presente, além de a marca nomear a seção. (Anexo 17) Esta também se configura como um misto dos gêneros jornalístico e publicitário. Em duas páginas, acompanhamos a trajetória de uma carga, desde o local de origem até o destino. Para tornar as matérias mais interessantes, as cargas são um tanto quanto exóticas, e podem ser, por exemplo, artigos de artesanatos extremamente frágeis ou peixes para exportação.

Ao longo das etapas do transporte, são enfatizados os procedimentos de higiene e segurança realizados, além da pontualidade na entrega e o cuidado da empresa com a carga transportada. As etapas são sempre ilustradas com fotos, para que os potenciais clientes possam conhecer os processos do transporte. Para finalizar a seção, há uma coluna à direita da segunda página, com algumas informações sobre a *TAM Cargo*, seus serviços e contatos.

c.7) Ponto de Partida

É uma seção nova, que começou a ser publicada na edição nº 28, em abril de 2010, e tem como objetivo a divulgação da programa *TAM Fidelidade*, abordado anteriormente. Mais uma vez, a revista abre espaço para a participação de seus clientes. Na edição em questão, o guia de turismo Fabio Silva conta, em primeira pessoa, sobre a viagem que fez com os pontos acumulados no programa de fidelidade. Nota-se que essas matérias pertencem ao gênero diversional, podendo ser encaixadas no formato de história colorida.

O depoimento de um consumidor é uma forma de legitimar o discurso institucional, através de exemplos verdadeiros. Por isso, se assemelha com o roteiro publicitário, mantendo um tom propagandístico e nada parcial, como podemos comprovar pelas passagens: “Então lembrei que poderíamos aguardar para poder juntar mais pontos no Programa *TAM Fidelidade*

e realizar nosso sonho”, “cidades que ficarão para sempre na nossa memória, graças ao Programa *TAM Fidelidade*” e, ainda, “voamos no moderníssimo Boeing 777 da TAM. Que avião!”.

Na edição nº 29, a linguagem publicitária também pode ser encontrada, em “considero este o programa mais simples de pontuação entre os das companhias aéreas – sem falar que a TAM sempre tem o destino para onde a gente quer ir.” Apesar do texto apelativo, é possível dizer que TAM consegue cumprir seu objetivo, afinal, é muito mais atrativa a leitura sobre uma viagem interessante do que um simples anúncio explicativo sobre o programa. Alguns *posts* ao longo da matéria convidam o leitor a participar do programa e a enviar sua história para ser publicada e contribuir com a publicação.

Da mesma forma que em *Viajante* e *TAM Cargo*, esta seção traz uma coluna com as explicações sobre o programa *TAM Fidelidade*, com informações sobre a mecânica do programa e como participar dele. (Anexo 18)

c.8) GPS

Com o subtítulo *Coordenadas para seu roteiro cultural*, esta seção é uma espécie de agenda cultural, com as principais atrações de cidades no Brasil e no exterior. Além de uma entrevista com artistas, traz o roteiro cultural do mês, resenhas de filmes em cartaz e lançamentos de livros, DVDs e CDs. É a parte mais atual da revista, em sintonia com o que acontece no momento em que foi publicada. (Anexo 19)

Apresenta também a programação dos diversos canais de áudio dos voos domésticos. Aqui também percebe-se a intenção de se estabelecer uma certa interatividade, já que a revista oferece um endereço de e-mail para que os leitores enviem seus comentários sobre a programação. No entanto, essa informação não recebe muito destaque e pode passar despercebida ao leitor menos atento.

c.9) TAM

“Nas próximas páginas, conheça um pouco do universo TAM e nossos serviços.” É exatamente isso que esta seção oferece, informações institucionais pouco relevantes do ponto de vista do interesse do consumidor, leitor da revista, e, por isso mesmo, ocupam as últimas páginas da publicação. Aqui, encontram-se informações sobre a frota de aviões da TAM, sobre o programa de fidelidade, as alianças com outras companhias aéreas, as rotas nacionais

e internacionais, além de uma lista de aeroportos e outros serviços. Essas são, basicamente, as mesmas informações dispostas no site da empresa. (Anexo 20)

Esta seção pode ser comparada às publicações institucionais, nas quais todos os assuntos abordados dizem respeito diretamente às atividades da empresa. Pode ser classificada como pertencendo ao gênero utilitário e o formato é o serviço.

c.10) Memória

É a última página da revista, dedicada à história da aviação, cuja homenagem se presta através de uma grande foto em preto e branco e um pequeno texto. Sempre que possível, o fato histórico apresenta relação com o tema central da revista. Esta seção vai ao encontro com a ideia de que

Ao contrário do que se costuma afirmar o jornalismo faz não só do presente, mas também do passado, as referências fundamentais da sua experiência testemunhal do mundo. É na reconstrução do fato da atualidade, sempre fugaz, e nas suas rememorações subsequentes, que o jornalismo dá uma dimensão memorável à experiência humana e sentido a si mesmo como sujeito social/institucional. (RIBEIRO e BRASILIENSE, 2007, p. 223)

Na edição nº 27, cujo tema são as mulheres, conforme já foi dito, a última página traz Ada Rogato, primeira mulher sul-americana a obter o brevê (espécie de carteira de habilitação) de piloto de planador, em 1935. A *Memória* da edição nº 28 relembra o dirigível LZ-127 Graf Zeppelin, primeira aeronave a empreender um voo ao redor do globo, em consonância com o tema do mês: “Volta ao Mundo”. (Anexo 21)

d) Reportagens

A Revista *TAM nas Nuvens* é composta de poucas reportagens. No entanto, elas são, em geral, bastante extensas. O número de reportagens e o espaço dedicado a elas varia de edição para edição. Apenas para dar uma ideia, a revista de março tem seis reportagens, que somam um total de 47 páginas, enquanto, em abril, foram cinco reportagens em 50 páginas. Isso não significa que as matérias sejam pesadas e maçantes, muito pelo contrário. Quase metade das páginas é preenchida por fotos bem produzidas (Anexo 22), há muitos olhos que destacam falas ou partes interessantes do texto e vários boxes, que complementam as informações do texto principal.

As matérias, assinadas por repórter e fotógrafo, são classificadas por temas, que se assemelham às editoriais de um jornal: Moda, Turismo, Cinema, Futebol, Negócios, entre outros. Assim, logo no índice, o leitor pode identificar os temas que mais o agradam, sem precisar folhear a revista inteira. Da mesma forma como acontece nas seções, as matérias são descritas brevemente no índice. (Anexo 23)

Analisando as reportagens, identifica-se uma primeira diferença em comparação com o *hard news*. Alguns textos apresentam um grande “nariz de cera”, um texto que abre a reportagem sem objetividade, fugindo ao conceito de lead jornalístico e das respostas às perguntas básicas (O quê? Quem? Quando? Onde? Como? Por quê?). Podemos classificar como lead narrativo a maior parte das aberturas de reportagens da revista *TAM nas Nuvens*.

O que conquista o leitor para a leitura de uma reportagem são as aberturas. Na revista, por exemplo, quase sempre se escolhe a abertura menos convencional ou puramente informativa. (...) A revista não precisa de um lead, qualquer que seja o tipo. A revista precisa de uma abertura envolvente. (...) As informações principais, assim como o fato que originou a matéria, não têm, necessariamente, que vir nas primeiras linhas. (...) A abertura pode ser descritiva ou começar por uma declaração-citação; pode realçar a imaginação do leitor ou contar uma história pessoal; ou, ainda, se for o caso, abrir com frases feitas, clichês, fazer trocadilhos, paradoxos, anedotas etc. (VILAS BOAS, 1996, p. 45)

É possível destacar, como exemplo, a primeira frase de “Cinderela sem Frescuras”, a já citada entrevista com Diane Von Furstenberg, que é a seguinte: “Quando Diane Simone Michelle Halfin, uma estudante belga de classe média alta forjou uma crise de apendicite aos 18 anos para fugir de uma prova na universidade, ela ainda não sabia o que queria ser quando crescesse, mas já tinha certeza do tipo de mulher que seria: independente”. (Edição nº 27). Não há uma justificativa objetiva para aquele início da matéria. Como um todo, a reportagem é um perfil sem gancho nem conexão com a atualidade, nada factual.

O tom informal também pode ser percebido na abertura da reportagem “Na constelação da Star Alliance” (edição nº 29), onde é usada uma metáfora para explicar o processo da integração da TAM à aliança: “Qualquer relação começa com o flerte, que evolui para um romance, que amadurece principalmente na hora de colocar os prós e os contras da relação na balança. Somente se o casal chegar ao altar, é possível afirmar que a ‘negociação’ foi boa.”

Em outras reportagens, identificam-se momentos em que o marketing se mistura com o jornalismo, entra nas matérias e tenta atingir seu objetivo, ganhar mais clientes. É um intercâmbio de valores em que o marketing ganha, por se inserir de forma mais sutil. É o caso

da reportagem com a atriz Alice Braga, intitulada “As cidades de Alice”, onde, ao lado de um perfil da artista, com seus principais trabalhos, o leitor acaba por conhecer as cidades das quais Alice Braga gosta e de algumas experiências vividas nesses lugares. Objetivamente falando, a relevância dessas informações tende a ser nula.

No entanto, é de interesse da TAM enfatizar o gosto por viagens de uma personalidade bem-sucedida e carismática e, principalmente, como o fato de ela conhecer diversos lugares ajudou-a a conquistar tudo o que tem hoje. Assim, desperta no leitor desejo de viajar, mesmo quando não há necessidade objetiva para tal e não é esse o objetivo do marketing? Fica para o leitor uma mensagem implícita, sobre os benefícios de uma vida regada de viagens, cultura, conhecimentos internacionais.

O conteúdo de reportagens como essa, embora possam ser de interesse específico de algumas pessoas, pode não ter nada de relevante, que justifique uma frase ou uma matéria inteira. A informação é pouco jornalística, e muito mais de marketing, embora em sua forma, tenha uma estrutura próxima à encontrada em matérias jornalísticas e conteúdo foge da questão da novidade, do furo jornalístico, da caracterização de notícia.

Em algumas reportagens, essa mesma estratégia é empregada, juntamente com manifestações publicitárias mais explícitas. A matéria com Alice Braga, em nenhum momento, faz referência a algum serviço da TAM, nem mesmo menciona se as cidades ilustradas fazem parte das rotas da companhia aérea. O convencimento se dá de forma tímida e é recebido inconscientemente pelo leitor.

No entanto, na edição nº 28, toda dedicada ao tema “Volta ao Mundo”, em alguns momentos, a abordagem é mais direta. A reportagem de capa, de 21 páginas, conta, em primeira pessoa, a experiência de um casal que deu a volta ao mundo, viajando por 365 dias. Logo no subtítulo, é mencionado o nome da rede de companhias aéreas da qual a TAM faz parte e através da qual eles viajaram, a Star Alliance.

Logo no início da matéria, quase um parágrafo inteiro é dedicado à aliança mencionada: “uma passagem de volta ao mundo da Star Alliance, a pioneira e maior aliança de companhias aéreas do mundo, da qual a TAM começa a fazer parte em maio, a se juntar às 26 empresas do grupo, que hoje serve 1.077 aeroportos de 175 países diferentes. Diante de um universo de possibilidades (são 19.700 voos diários, para todos os cantos do planeta)”. Em casos de interferência mais agressiva, como esse, o jornalismo talvez perca, por apresentar uma informação tão “marketeira” (clara e extensa), logo de início em sua reportagem.

Revistas ilustradas e alguns magazines que publicam grandes reportagens costumam variar o desenho das letras que usam nos títulos principais. (...) Essa correspondência entre assuntos e formas dá a pista para uma primeira abordagem da questão. (LAGE, 1998, p. 18-19).

Isso de fato acontece na revista *TAM nas Nuvens*. A mesma estratégia é usada nos títulos, olhos, boxes e capitulares (letras maiores, que marcam o início de capítulo ou tópico). Na reportagem “Alice nas cidades” (Edição nº 27), todos esses elementos apresentam-se na cor rosa escuro, com traços bem delicados e femininos. Já em outra reportagem da mesma edição, “Com o time em campo” (Edição nº 27), que fala sobre um time de futebol amador em Soweto, a maior favela sul-africana, os mesmos elementos foram usados em verde, da cor de um campo de futebol. O título apresenta linhas mais grossas, dando a ideia de masculinidade e força. (Anexo 24)

e) Colunas

Cada edição conta com a colaboração de quatro colunistas, em um esquema de revezamento bimestral. Assim, se escreveu na revista de abril, o mesmo colunista só voltará à revista em junho. A única colunista fixa é a jornalista Sonia Racy. Diferentemente do que acontece com as seções e reportagens, as colunas não ganham resumo no índice. Infere-se, a partir daí, que o interesse e a afinidade com o próprio colunista e a credibilidade que seu nome transmite atraem os leitores.

Assim como as outras seções da revista, as colunas mantêm certa relação com a temática principal da edição, com exceções. Na edição nº 27, todas as colunas tangenciam a temática do mês das mulheres. Robert Wong, presidente de uma consultoria executiva, fala sobre a necessidade de equilíbrio entre os aspectos femininos, masculinos e infantis em uma mesma pessoa. Por sua vez, Sonia Racy analisa as conquistas do feminismo e especula sobre o futuro do movimento.

Já na edição nº 28, cujo tema principal é a viagem “Volta ao mundo”, podemos dizer que duas colunas podem ser encaixadas na temática, como o texto do jornalista e escritor Cadão Volpato, que fala a respeito de documentários baseados em viagens. Por outro lado, outras duas colunas não têm relação com a temática. É o caso do texto de Sonia Racy sobre as incertezas no cenário econômico.

Em maio (edição nº 29), o tema central é a Copa do Mundo. Assim, as colunas falam sobre a África do Sul, país-sede do campeonato, o futebol, estádios e a ideia de nação, sentimento de pertencimento exacerbado durante grandes competições internacionais.

Os textos são leves e curtos, geralmente, não têm mais do que quatro parágrafos. Não apresentam análises mais profundas sobre um determinado assunto, nem tratam de temas polêmicos. São apenas uma breve exposição de um ponto de vista ou um apanhado de recomendações. Assim como as demais partes da revista, não têm relação com a atualidade. Nesses aspectos, se diferenciam de algumas colunas de jornais e revistas tradicionais, que abordam temas “quentes” do momento, os mais comentados e polêmicos, muitas vezes, apresentando uma abordagem mais densa, com causas e conseqüências de determinado fenômeno político, econômico, social etc.

Em geral, não há referência explícita à TAM nas colunas de *TAM nas Nuvens*. No entanto, percebemos que, sempre que possível, a TAM convida seus próprios funcionários, colaboradores, consultores e parceiros para serem os colunistas. Na edição nº 27, por exemplo, Arthur Azevedo, consultor de vinhos da TAM, escreve sobre a contribuição das mulheres para a indústria do vinho (como enólogas ou jornalistas especializadas). Nessa mesma edição, Rodrigo Mendes escreve sobre o protagonismo das mulheres na cena política e social brasileira. Ele é fundador do Instituto Rodrigo Mendes, organização sem fins lucrativos que apoiado pela TAM, através de passagens aéreas.

Outro funcionário da companhia aérea, o médico do trabalho Marco Cantero (gerente de saúde, segurança do trabalho e meio ambiente), assina coluna na edição nº 28, na qual aborda as precauções com a saúde que devem ser tomadas quando se viaja para outros países. (Anexo 25) Outra colunista convidada para essa edição é a chef Helena Rizzo, consultora do cardápio da TAM e criadora do menu *Toque de Chá*.

Assim, mesmo que não haja qualquer indicação sobre a TAM no conteúdo nas colunas, percebemos a presença de informações de caráter propagandista na assinatura, onde há uma breve apresentação sobre o colunista. Essa promoção é feita de maneira implícita. A divulgação do fato de a TAM apoiar uma organização “que desenvolve programas de inclusão no campo da arte e da educação” é positiva para a imagem da companhia, que ganha respeito e admiração por sustentar uma causa nobre.

A mesma reação positiva acontece quando ficamos sabendo, através da assinatura, que a chef do prestigiado restaurante paulista Maní produziu um cardápio exclusivo para a TAM, ou que o consultor de vinhos da companhia é também diretor executivo da Associação Brasileira de Sommeliers de São Paulo e editor de publicações específicas. (Anexo 26) O prestígio dos colunistas é repassado também aos serviços e produtos da companhia, que adquire maior credibilidade junto a seu público.

6.4) Anúncios

Nas edições analisadas, encontra-se uma média de mais de 40 páginas de anúncios publicitários em cada revista, levando em consideração os seguintes tamanhos de anúncio: página dupla, página simples, meia página, e 1/3 de página. Além disso, os anunciantes podem optar por formatos diferenciados, patrocínio de seções e publieditorial.

Neste aspecto, a *TAM nas Nuvens* se aproxima das publicações tradicionais, tanto em porcentagem de páginas de publicidade quanto a possibilidade de divulgação de empresas através de outras modalidades que não o anúncio tradicional. Para se ter uma ideia, a média de páginas de anúncio da Revista Época é de 50 páginas, em uma edição de 130, ou seja, em torno de 38% do espaço disponível. Já em *TAM nas Nuvens*, este percentual é, em média, de 32%.

Percebe-se que, apesar de ser uma publicação customizada e, portanto, atender aos interesses da empresa que a produz, a *TAM nas Nuvens* reserva seus espaços publicitários de maior visibilidade para anúncios de terceiros, inclusive a contra-capas, a página dupla de abertura e a terceira e quarta páginas. Além disso, há apenas quatro ou cinco anúncios da TAM por edição, que, conforme comentado anteriormente, divulgam pacotes de viagem da *TAM Viagens* e a promoção vigente *Você + 3 na África*. Na edição nº 29, a campanha publicitária que apresenta a TAM como patrocinadora e transportadora da seleção brasileira ganha sete páginas seguidas.

Situação diferente ocorre em outras publicações customizadas, como é o caso da Revista Oi, publicada pela empresa de telefonia. “Há pouquíssimos anúncios em Oi (...). Todos são de parceiros comerciais (...). No miolo da revista não se publicam anúncios. Estes se concentram nas primeiras páginas – onde há sempre um anúncio da própria Oi” (PEREIRA, 2003, p. 51)

Das informações expostas acima, tiram-se algumas conclusões. Observando os valores da tabela de preços pagos pelos anunciantes (Anexo 27), conjugados com a quantidade de anúncios veiculados, é possível dizer que a publicação deseja ser ao menos auto-sustentável. Isso significa que esta *custom publishing* não é apenas mais um canal dispendioso de relacionamento com o consumidor. Ela pode (e deve ser) mais uma fonte de receitas para a empresa que a publica. Devido à impossibilidade de cobrar pela venda das revistas aos passageiros, a única forma de arrecadar recursos é através de anunciantes. Assim, a *TAM nas Nuvens* pode ser uma publicação que se auto-financia, ou ainda, auferir lucros.

Essa situação só se torna possível quando a publicação goza de credibilidade e de prestígio junto aos leitores (pela qualidade do material, do conteúdo, pela interesse nos assuntos tratados) e, conseqüentemente, junto aos anunciantes. Outra pré-condição é que a empresa seja capaz de definir o perfil dos leitores da revista, para poder vendê-los como potenciais clientes às empresas interessadas em anunciar. No caso da TAM, esta é uma condição facilmente alcançada, já que companhias aéreas dispõem de bancos de dados abrangentes e precisos sobre seus passageiros, além de contar com informações detalhadas sobre os participantes do programa *TAM Fidelidade*.

Outra conclusão que pode ser tirada é a de que uma quantidade maior de anúncios da própria TAM é considerada desnecessária. Isso pode se dar por duas razões. A primeira, pelo fato de que, como já vimos, os leitores da *TAM nas Nuvens* são, necessariamente, passageiros da companhia. Portanto, já conhecem e utilizam seus serviços. Assim, o esforço da TAM deve se dar no sentido de fidelizar e manter o cliente e não atraí-lo.

Além disso, diferentemente do que acontece com a já citada *Revista Oi*, o leitor, enquanto em contato com a *TAM nas Nuvens*, ou seja, durante o voo, está naturalmente envolto por outros símbolos que remetem à marca: os uniformes dos comissários de bordo, os materiais de *merchandising*, as outras mídias de comunicação (televisão, sistema de áudio e outras revistas). O segundo motivo deve-se ao fato de a revista estar constantemente utilizando o formato jornalístico para promover seus serviços. Assim, a publicidade tradicional torna-se desnecessária e até mesmo indesejada, o que reduz sua eficácia.

Levando-se em consideração as demais peças publicitárias contidas na revista e as empresas anunciantes, percebe-se uma clara relação entre o passageiro/leitor e o público-alvo dos produtos e serviços divulgados.

Primeiramente, constata-se que boa parte dos anúncios são dirigidos para empresários e altos executivos e que, portanto, teriam poder de decisão dentro de empresas. Isso porque esses produtos e serviços fazem parte do comércio B2B (*business to business*). É possível citar como exemplos os seguintes anúncios: Tractebel Energia (fornecedora de energia elétrica para indústrias), Regus (venda de escritórios) e Senior Sistemas (soluções em gestão empresarial), todos claramente direcionados para o setor do empresariado.

Além disso, muitas páginas de publicidade são preenchidas com anúncios institucionais, que não fazem referência a produtos e serviços propriamente ditos, mas às qualidades da empresa em si. Isso leva à conclusão de que estes anúncios se destinam aos investidores, que se sentiriam mais inclinados a aplicar seus recursos na empresa anunciante.

Fazem parte dessa categoria, os anúncios do Consórcio BCV (empresas de engenharia e construção) e do Estado do Espírito Santo, entre outros.

Há, ainda, os anúncios que fazem a divulgação de negócios B2C (*business to consumer*). Neste caso, eles são dirigidos para os consumidores finais e não mais para empresas. Nota-se que os produtos e serviços anunciados tem um alto valor agregado, como automóveis, cursos de MBA, restaurantes sofisticados, eletroeletrônicos ultramodernos etc.

Através dos anúncios analisados, pode-se fazer relação com o item b deste capítulo, onde constatamos o perfil dos leitores da revista, aprofundando esta análise. Assim, qualificam-se os leitores desta revista como empresários, altos executivos e investidores, o que vai ao encontro das informações já analisadas, segundo a qual 65% das viagens são feitas por motivo de trabalho. A publicidade de produtos e serviços de alto valor agregado, por outro lado, pressupõe uma alta renda dos leitores, condição verificada no referido item.

A primeira edição de TAM nas Nuvens

A primeira edição da revista *TAM nas Nuvens* foi lançada em janeiro de 2008, no momento em que estava sendo inaugurada a nova plataforma de entretenimento da TAM. Antes, a publicação se chamava apenas *TAM Magazine*. O editorial desta primeira edição, do diretor editorial da revista, Roberto Feres, dá uma noção das mudanças ocorridas e da proposta da nova revista, a partir de então:

Começo de ano, tempo de renovação também para a revista da TAM e para todo o entretenimento de bordo da companhia. A primeira mudança já está estampada bem na capa. A expressão “Nas Nuvens” foi incorporada ao nome da revista porque é assim que queremos que você, cliente TAM, se sinta ao saboreá-la. Para isso, nós prometemos em 2008 (e nos anos seguintes também) garimpar ideias e informações valiosas, reunir assuntos e personalidades interessantes e viajar para captar de perto um registro fiel e atualizado das cidades mais incríveis do Brasil e do mundo.²²

Também sobre mudanças temos a primeira *Carta do Presidente*, escrita pelo então CEO da TAM, David Barioni.

Um novo ciclo. Embarcamos todos em um novo ano, e, junto com você, a TAM inicia um novo ciclo em sua história. A história de uma empresa que começou com uma operação de táxi aéreo no interior paulista e, hoje, passados pouco mais de trinta anos, é a maior companhia aérea do Brasil.

²² TAM nas Nuvens, edição nº 1, p. 9

O primeiro ciclo tem a marca do comandante Rolim Adolfo Amaro, o empreendedor que, com sua visão e sua energia, transformou a aviação comercial brasileira. Seus ensinamentos e seu Espírito de Servir sobreviveram à morte prematura, em 2001, e inspiram cotidianamente todos os funcionários da TAM.

O segundo ciclo foi iniciado pelo presidente Daniel Mandelli, que teve a difícil missão de conduzir a empresa em meio a uma grave crise do setor em todo o mundo.

Em 2004, o então vice-presidente Financeiro, Marco Antonio Bologna, assumiu a Presidência. Com notável competência e liderança, dotou a companhia de modernos padrões de governança, abriu seu capital e consolidou financeiramente a empresa, possibilitando a expansão acelerada da frota e levando a TAM à liderança do mercado doméstico e internacional.

O terceiro ciclo começa agora. Convidado por Bologna e pela família Amaro, tenho a honra de assumir a Presidência da TAM. Com uma atuação apoiada em três eixos – Excelência em Serviços; Excelência Técnico-Operacional; e Excelência na Gestão –, queremos continuar a ser a melhor e maior empresa aérea da América Latina.

Escolhas é o tema que adotamos em nossas convenções internas, em que confirmamos nosso compromisso com o Espírito de Servir. EU ESCOLHI A TAM. E quero, com toda a nossa equipe, que você continue escolhendo voar com a gente, em 2008 e além. Boa viagem! ²³

Nota-se que o lançamento da nova revista e as mensagens contidas nos textos reproduzidos estão de acordo com o reposicionamento adotado no início de 2008. A estratégia pretendia resgatar a imagem de qualidade que a companhia havia adquirido ao longo dos anos, sob a direção do comandante Rolim, reaproximar a marca dos clientes e superar os obstáculos impostos pelos diversos episódios negativos ocorridos nos últimos anos.

Desde então, a revista TAM nas Nuvens passou por poucas modificações significativas. A linha editorial, os temas abordados e a linguagem adotada continuaram os mesmos, assim como os objetivos da publicação. Desde o começo, a revista lança mão de entrevistas exclusivas com personalidades, muitas imagens, fotos, textos escritos em primeira pessoa e a ênfase no turismo. Serão expostas a seguir as principais diferenças percebidas entre a primeira edição e as três edições exploradas neste trabalho.

A primeira mudança identificada é a logomarca da revista. No reposicionamento da marca TAM, em 2008, o logo da empresa foi modificado e, o da revista, que acompanha o da companhia, seguiu o mesmo caminho. Nota-se também que a gramatura do papel utilizado no miolo mudou de 90 para 70 G/M², o que se traduz em economia de recursos financeiros. A tiragem mensal aumentou de 120 mil para 150 mil exemplares, enquanto o número de páginas também cresceu, de 146 para 154.

A primeira capa, que traz uma foto de Ivete Sangalo, utiliza cores fortes e a fonte das chamadas é dourada, o que dá o ar de sofisticação que a revista apresenta até hoje. (Anexo 28)

²³ TAM nas Nuvens, edição nº 1, p. 10

Já havia a preocupação de se definir um tema central para a edição. Naquele mês, o tema escolhido foi “Verão, Praia e Carnaval”.

Quanto às seções, algumas foram excluídas e outras incluídas ao longo do tempo. Na primeira edição, encontra-se uma crônica relacionada ao mundo da aviação, em *Crônica de Aeroporto*. Outras seções, que abordavam o tema turismo, foram excluídas ou substituídas por outras. É o caso de *Diário de Bordo* e *Volta ao Mundo*. A última página era ocupada por *Nas Nuvens*, na qual uma personalidade conhecida responde, através de uma imagem e de um texto, à pergunta: “O que é estar nas nuvens pra você?”. Essa seção foi substituída por *Memória*.

Na primeira edição, as seções *Nas Asas da TAM*, *Ponto de Partida* e *Viajante* ainda não existiam. Além disso, ainda não havia as subseções *Operações TAM* e *Novidades TAM* na seção *Voo Livre*. Pode-se dizer que, com o passar dos meses, a TAM começou a aproveitar melhor o espaço editorial para divulgar seus programas e serviços, em especial, do programa TAM Fidelidade, através da matéria em *Ponto de Partida* e da TAM Viagens, através das matérias em *Viajante*. As colunas continuaram com o mesmo modelo desde então, no entanto, os colunistas mudaram. A única que contribui com a revista desde o começo é a jornalista Sonia Racy.

A edição de janeiro de 2008 traz um editorial de moda, nos moldes dos editoriais das revistas femininas. (Anexo 29) São nove páginas de ensaio fotográfico realizado no museu Asas de um Sonho, na cidade de São Carlos, em São Paulo. Todas as peças de roupa e os acessórios que aparecem no ensaio são identificados com a loja onde podem ser encontrados, além de seus preços. Os cinco modelos fotografados nesta matéria são, na verdade, comissários de bordo da TAM e são apresentados aos leitores ao final da seção. (Anexo 30) Aqui, já há a preocupação verificada até hoje de fazer dos funcionários da TAM parte da produção da revista.

Outra seção que poderia ser identificada como parte integrante de uma revista feminina, a *Bagagem de Mão*, estava na primeira edição, mas hoje não faz mais parte da revista. Em apenas uma página, uma personalidade mostrava itens que ela considerava essenciais para carregar consigo em uma viagem de avião. (Anexo 31)

A quantidade de páginas dedicadas à publicidade não se alterou significativamente, assim como o perfil dos anunciantes. A partir daí, é possível inferir que o perfil dos leitores da revista permaneceu o mesmo nesses dois anos e meio de existência.

Conclui-se que, apesar das diferenças apontadas, a essência da revista continua a mesma, passados dois anos e meio desde sua primeira publicação. Esse fator é de extrema

importância para se criar laços de relacionamento com os clientes/leitores, que já sabem o que podem esperar da publicação.

7 – CONCLUSÕES

A revista TAM nas Nuvens é uma ferramenta que faz parte da estratégia de *Marketing de Relacionamento* da TAM Linhas Aéreas. A partir do que foi exposto neste trabalho, percebe-se que a publicação atinge ao menos três objetivos da companhia. O primeiro deles é garantir uma forma de entretenimento para seus passageiros, para tornar o voo um momento mais agradável e menos desgastante. O segundo é gerar a aproximação com seu público para, por fim, estabelecer vínculos mais estreitos com ele e torná-lo fiel, fim de todas as ferramentas do *Marketing de Relacionamento*. Podemos ainda destacar um terceiro objetivo, que é a geração de receitas, proporcionadas pelas inserções publicitárias na publicação.

O propósito deste trabalho foi destrinchar o segundo desses objetivos, observar como se dá a interação entre jornalismo e marketing e de que maneira o conteúdo da revista é estruturado para garantir a eficácia da ferramenta. A partir da análise do conteúdo editorial da revista, é possível classificá-lo em dois grandes grupos. O primeiro engloba as seções e matérias que fazem referências explícitas à empresa TAM, seus serviços e demais ações. Podemos dizer que, nestes casos, o caráter publicitário fica mais explícito e que, por consequência, tal tipo de matéria só seria possível em uma publicação customizada. Já o segundo grupo apresenta seções de conteúdo exclusivamente jornalístico e que não fazem referências explícitas à companhia.

Do primeiro grupo fazem parte as seções *Nas Asas da TAM*, *Ponto de Partida*, *TAM Viagens*, *TAM Cargo*, *TAM* e das subseções *Novidades TAM* e *Operações TAM*. O formato é jornalístico, no entanto, o conteúdo é formatado para atender aos objetivos delineados pelo marketing da companhia, isto é, fazer a divulgação das ações da empresa. O foco maior deste grupo não é atender os interesses dos leitores, mas defender os da empresa, divulgando informações que tenham relevância para ela. Nota-se que todos os títulos dessas seções englobam o nome da empresa, com exceção de *Ponto de Partida*, que, de qualquer maneira, faz referência ao programa de fidelidade da TAM. Essa observação dá pistas sobre o conteúdo das seções, já que esses têm relação direta com os negócios da companhia.

Nessas partes da revista, percebemos que a imparcialidade fica comprometida, já que, a visão apresentada sobre a companhia é invariavelmente positiva: os serviços oferecidos funcionam perfeitamente, os funcionários são bem treinados e competentes, os passageiros estão satisfeitos e sorridentes, os eventos organizados pela TAM são sempre um sucesso. Essa é a realidade construída pela revista em torno do universo TAM. Constatamos que, neste primeiro grupo, a presença de personagens desconhecidos, especificamente, de clientes TAM,

é marcante: eles podem ser tanto os redatores das matérias quanto os objetos delas. Assim, ao ler a revista *TAM nas Nuvens*, o leitor/passageiro sente-se representado em suas páginas.

Os gêneros do jornalismo mais utilizados por este primeiro grupo são o *diversional* e o *utilitário*. Ambos aparecem claramente nas seções *Viajante*, *TAM Cargo* e *Ponto de Partida*, que tratam de maneira explícita sobre os serviços TAM Viagens, TAM Cargo e TAM Fidelidade, respectivamente. Após cada história “colorida” ou de “interesse humano”, nos é apresentado um box que pode ser encaixado no formato *serviço*, com informações úteis para os leitores. Enquanto o caráter jornalístico fica mais evidente durante a narrativa, o caráter publicitário domina o conteúdo dos boxes de serviço. Desta maneira, as duas linguagens, conjugadas, trabalham pelo mesmo objetivo de chamar a atenção do leitor, apresentar-lhe os serviços e dar testemunhos da utilização dos mesmos, para convencê-lo de sua qualidade. Muitas vezes, a inserção do marketing no conteúdo jornalístico se dá de maneira intrusiva.

Em *Nas Asas da TAM*, o tipo de jornalismo é predominantemente *diversional*, se assemelhando àqueles encontrados em revistas de celebridades e colunas sociais. Funcionam para dar uma “cara” à empresa, que empresta dos personagens apresentados e de suas ações as características que se pretende dar à companhia. Assim, quando a TAM cobre, neste espaço, um evento organizado para o público infantil, transmite a ideia de que está preocupada com esse público. Ou então, quando entrevista uma modelo jovem, linda e bem-sucedida, também está passando uma mensagem para o público: de que pessoas sofisticadas e talentosas como ela viajam pela companhia aérea. Resumindo, nestas páginas, só figurarão personagens e eventos que agreguem algum valor para a marca e que colaborem para a construção da imagem que se deseja da companhia.

Em *TAM* e nas subseções *Novidades TAM* e *Operações TAM*, encontramos essencialmente o gênero utilitário, no formato serviço. Esta seção oferece conteúdo institucional que jamais figuraria em outros meios de comunicação que não corporativos. O trunfo dessas duas subseções é conseguir apresentar a companhia, seus funcionários e bastidores de forma diferente do que acontece na apresentação da empresa em outros meios, como, por exemplo, a página da TAM na internet. Ao divulgar fotos dos funcionários e os “bastidores” das operações, explicar termos técnicos e esclarecer sobre serviços pouco divulgados, a revista promove a aproximação com seus leitores, aproximação esta que é imprescindível para a construção de um relacionamento duradouro com os clientes. A mesma estratégia é utilizada na *Carta do Presidente*. Podemos dizer que essas seções são as que contribuem mais explicitamente para dar um “rosto” à companhia.

O segundo grupo de seções é composto por aquelas seções que apresentam formatos e conteúdo exclusivamente jornalísticos, ou seja, sem caráter publicitário explícito. São elas: *Decolando*, *Voo Livre*, *Dez Razões para Conhecer*, *Memória*, *GPS*, as reportagens e as colunas. A impressão que se tem é de que todas elas poderiam figurar em outras revistas, que não corporativas, por exemplo, em revistas femininas, de viagens e cultura. Em geral, não há qualquer tipo de referência à TAM, aos seus serviços e ações. Diferentemente do que acontece no primeiro grupo, aqui, a empresa não oferece nada, nem tenta convencer os leitores a utilizarem este ou aquele serviço. Esta estratégia é essencial para a construção da credibilidade do veículo. Se todas as seções pertencessem ao primeiro grupo analisado, os leitores perceberiam claramente as intenções da empresa e talvez se desinteressassem por seu conteúdo, por considerá-lo propagandístico demais. Ao formular este segundo grupo de seções, a revista aumenta sua credibilidade e atrai o interesse do leitor.

No entanto, não é possível dizer que não há, por trás de tais matérias, objetivos de *marketing*. Tais seções contribuem igualmente para a construção da imagem da marca e para o processo de fidelização de clientes. A única diferença é que, para obter esses resultados, utilizam-se de mecanismos mais sutis e bem menos intrusivos. O leitor é influenciado inconscientemente. Para atingir tal objetivo, a revista se aproveita de diferentes técnicas, que variam conforme os perfis de cada seção. No geral, podemos dizer que o texto é sempre muito positivo, não há críticas ou reportagens sobre aspectos negativos dos temas abordados e das personalidades entrevistadas. E que, sempre que possível, a revista incentiva a interatividade com seus leitores.

Voo Livre, *Dez razões para conhecer* e *GPS* são duas seções que podem ser encaixadas no gênero *utilitário*, formato *roteiro* e também podem ser consideradas como gênero *opinativo*, uma vez que apresenta pontos de vista da empresa e dos redatores convidados. A primeira traz dicas de viagem, com resenhas de restaurantes, passeios culturais e compras nas mais diversas localidades, no Brasil e no exterior. A segunda apresenta qualidades de um determinado lugar, que fazem dele um destino interessante, enquanto *GPS* pretende ser um roteiro cultural. Nenhuma das três cita a empresa e os serviços TAM, mas para aproveitar tudo o que as seções apresentam, é necessário deslocar-se até as localidades mencionadas. Trata-se de uma divulgação indireta dos serviços da TAM. Aqui, não se fala sobre os voos da companhia (meios), por exemplo, mas sobre os passeios que serão possíveis se o serviço for utilizado (fins).

Memória contribui para a conservação da história do setor aéreo e pode ser interpretada como uma homenagem da TAM às épocas passadas, o que é importante para a

valorização da atividade e da própria empresa. As colunas versam sobre os mais variados assuntos e poderiam fazer parte de qualquer outra publicação. No entanto, os colunistas convidados e suas assinaturas trazem informações que invariavelmente melhoram a imagem da empresa, o que também contribui para o estabelecimento de vínculos afetivos.

Um ponto central da seção *Decolando* e das reportagens são os personagens selecionados. Uma revista semanal de informação, por exemplo, não tem como preocupação o perfil das pessoas que figurarão em suas reportagens. Podem ser artistas muito bem-sucedidos, mas também criminosos, políticos, pouco importa. A preocupação de uma revista como essa é a informação. Assim, os fatos que tiveram maior repercussão durante a semana serão contemplados.

Já em uma revista customizada como a *TAM nas Nuvens*, isso não é possível, porque todo e qualquer personagem que ocupar as suas páginas será automaticamente ligado à imagem da companhia. Assim, a empresa tem de ter um cuidado redobrado na escolha desses personagens. Quanto menor a polêmica em torno deles, melhor. Por isso mesmo, as reportagens do tipo perfil exaltam as qualidades dos perfilados, sem dar margem a controvérsias. Os personagens, sejam eles anônimos ou famosos, são importantes para a construção da imagem de marca desejada, porque eles a personificam. É com os personagens das matérias que os clientes vão se identificar e, portanto, uma afinidade com eles é indispensável para a construção de um relacionamento entre empresa e cliente.

Sobre as reportagens, é possível dizer que a escolha dos perfilados e a seleção de temas para as mesmas são pautadas pelos objetivos de marketing das empresas. As publicações falam sobre aquilo que supostamente interessa ao público-alvo, que seja útil a ele, e que a marca tem propriedade para dizer. Há uma interseção entre interesses dos clientes e interesses da marca na escolha deste conteúdo. Assim, mesmo que o tema principal das reportagens não seja viagens, os assuntos tangenciam ou elas são abordadas indiretamente. As reportagens são responsáveis por criar um ambiente favorável ao universo das viagens e do estilo de vida que elas proporcionam. Como já foi dito, não há referências diretas aos negócios da companhia, o envolvimento, neste caso, se dá sutilmente, sem que o leitor a perceba.

Cabe ressaltar que quase todas as seções da revista *TAM nas Nuvens*, independentemente do grupo no qual se localizam, utilizam-se da técnica de humanização do relato. Esse recurso, próprio da prática jornalística, promove a identificação do leitor com os personagens e com as histórias contadas, resultante do caráter humano dos textos e imagens. Ele permite que os leitores reconheçam o relato como real e verdadeiro. Percebemos a

utilização deste recurso tanto em reportagens, cujos personagens devem ter afinidade com seu público, quanto em matérias que mostram os funcionários da TAM, até na Carta do Presidente, no qual o principal executivo da empresa ganha rosto, voz e assinatura. No caso em questão, além de aproximar o veículo de comunicação de seus leitores, esta técnica, aliada às demais, destacadas anteriormente, promove a aproximação da própria empresa com os seus clientes.

Combinados a esses dois grupos de seções apresentados anteriormente, estão os anúncios da TAM, que aparecem na revista, em meio aos anúncios de outras empresas. Constituem-se em mais uma forma de comunicação que trabalha em sincronia com as demais, complementando informações ou apresentando novas. Podem até mesmo divulgar serviços ligados a alguma reportagem. É o caso do anúncio de pacotes de viagem para a África do Sul, uma página antes da reportagem sobre os brasileiros que jogarão por outras seleções na Copa do Mundo. Esses anúncios, evidentemente, contêm formato e conteúdo publicitários.

Assim, conclui-se que todas as páginas da revista colaboram de diversas maneiras para atingir os objetivos propostos pelo *marketing* da companhia. Esses objetivos podem ser atingidos através de formatos exclusivamente publicitários, exclusivamente jornalísticos e mistos, que conjugam conteúdo jornalístico e publicitário. Todos eles trabalham em harmonia e devem dar coerência ao veículo, para garantir uma comunicação orquestrada com o leitor.

Analisada a maneira como a complementaridade entre os diversos formatos de texto e técnicas jornalísticas e de marketing se processa em uma revista customizada, outras questões passam a ser objeto de questionamento. Este trabalho se limitou a analisar o produto acabado, que já está nas mãos do público. Mas como se dá o processo de produção de uma publicação customizada e qual a função que o jornalista nele exerce? Levando-se em conta que este é um mercado em expansão, estariam os estudantes de jornalismo sendo preparados para exercer esta função no futuro? Ou a abordagem do assunto demorará a figurar nos bancos universitários, da mesma forma que com demoramos para admitir as disciplinas de comunicação institucional e assessoria de imprensa nos currículos obrigatórios da graduação em jornalismo?

Podemos também pensar nos impactos que as publicações customizadas exercem no mercado jornalístico. Será que a produção de uma revista customizada estaria desviando recursos financeiros das empresas, antes aproveitados na publicação de anúncios nos veículos midiáticos? E mais, estariam estas publicações customizadas concorrendo com as publicações que, neste trabalho, chamamos de “tradicionais”, em termos de leitores e anunciantes? Essas são questões importantes, que merecem atenção a fim de podermos entender melhor este

relativamente novo e importante mercado de trabalho para os jornalistas e os possíveis desdobramentos que o seu crescimento pode ocasionar nos meios de comunicação tradicionais.

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Livros

BAHIA, Juarez. *Jornal, História e Técnica*. São Paulo: Ática, 1990.

BAHIA, Juarez. *Jornalismo, informação e comunicação*. São Paulo: Editora Martins, 1971.

BELTRÃO, Luiz. *A imprensa informativa: técnica da notícia e da reportagem no jornal diário*. São Paulo: Folco Masucci, 1969.

BELTRÃO, Luiz. *Jornalismo interpretativo*. Porto Alegre: Sulina, 1976.

BELTRÃO, Luiz. *Jornalismo opinativo*. Porto Alegre: Sulina, 1980.

CABRAL, M.S.A; **FERRARI**, Maria Helena. *Técnica de Redação: o texto no jornalismo impresso*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; **PETER**, J. Paul. *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

DEJAVITE, Fábila Angélica. *Infotainment: informação + entretenimento no jornalismo*. São Paulo: Paulinas, 2006.

FIGUEIREDO, Celso. *Redação publicitária: sedução pela palavra*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Futura, 1998.

RIBEIRO, A.P.G.; **BRASILIENSE**, D. *Memória e Narrativa jornalística*. In: **RIBEIRO**, A.P.G.; **FERREIRA**, L.M.A. (org.) *Mídia e Memória: a produção de sentido nos meios de comunicação*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. São Paulo: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; **ARMSTRONG**, Gary. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAGE, Nilson. *Estrutura da Notícia*. São Paulo: Ática, 1985.

LAGE, Nilson. *Linguagem Jornalística*. São Paulo: Ática, 1998.

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de Textos de Comunicação*. São Paulo: Cortez, 2002

MARQUES DE MELO, José. *Jornalismo Opinativo: Gêneros opinativos no jornalismo brasileiro*. Campos de Jordão: Editora Mantiqueira, 2003.

MARQUES DE MELO, José. *Gêneros Jornalísticos na Folha de S. Paulo*. São Paulo: FTD, 1985.

MARQUES DE MELO, José. *A opinião no Jornalismo Brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 1985.

MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Campus, 1992.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

VILAS BOAS, Sergio. *O estilo magazine: o texto em revista*. São Paulo: Summus, 1996.

- Artigos

ASSIS, Francisco de. *Tópicos para (re)ler o jornalismo cultural brasileiro: gêneros e formatos na imprensa especializada*. 2009.

CORDENONSSI, Ana Maria; **MARQUES DE MELO**, José. *Jornalismo interpretativo: os formatos nas revistas Veja e Época*. 2008.

LOPEZ, Débora Cristina; **DITTRICH**, José. *Ironia e refutação como estratégias argumentativas no jornalismo interpretativo*. 2008.

MANDELLI, Mariana Carolina. *O Perfil Jornalístico – Um Gênero Em Discussão Na Obra De Joel Silveira*. Bauru, 2007

MARQUES, José Carlos. *Revistas Customizadas: novas possibilidades de comunicação empresarial nos cursos de graduação em Jornalismo*. 2007.

MARQUES, José Carlos. *Veículos de papel – as revistas customizadas como nova possibilidade de comunicação empresarial no mercado automobilístico brasileiro*. 2007.

PASETCHNY, Aline; **GUIMARÃES**, Fernanda Maria. *Imprensa patrocinada*. São Paulo, 2005.

PASSOS, Mateus Yuri; **ORLANDINI**, Rômulo Augusto. *Um modelo dissonante: caracterização e gêneros do jornalismo literário*. São Carlos, 2008.

REFKALEFSKY, Eduardo. Limites entre Jornalismo e Marketing em Jornalismo. Comunicação. Veredas (UNIMAR), v. 1, p. 147-158, 2006.

VAZ, Tyciane Cronemberger Viana. *Jornalismo de Serviço: O gênero utilitário na mídia impressa brasileira*. São Paulo, 2009.

- Monografias

GARCIA, Danielle Franco de Magalhães. *Marketing de Relacionamento no setor de transporte aéreo de passageiros no Brasil em 2004; o caso TAM*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2004. Orientador: Luiz Solon Gonçalves Gallotti,

LOPES, Carina David. *Gerenciamento de crise caso TAM Airbus 320*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2009. Orientador: Gabriel Collares Barbosa.

MAFORT, Liliane. *Comunicação institucional e a construção do sentimento de pertencimento*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2005. Orientador: Joaquim Welley

MAGALHÃES, Adriana Mattos. *Guias de viagem como gênero editorial*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2006. Orientadora: Maura Ribeiro Sardinha.

PEREIRA, Daniela Canedo Nunes. *Oi: Telefone Móvel em Revista – A publicação customizada como ferramenta de marketing*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2003. Orientador: Daniel Welman.

RIBEIRO, Eric Barbosa Alvez; **SOUZA**, Bianca Magalhães de. *Eu amo te amar: um ensaio sobre a relação afetiva entre homens e marcas*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2006. Orientadora: Mônica Machado.

- Páginas da Internet

www.tam.com.br

Acesso entre 20/04 e 26/06/2010

www.tamnasnuvens.com.br

Acesso entre 20/04 e 26/06/2010

www.paixaoportorcer.com.br

Acesso entre 20/04 e 26/06/2010

www.tamkids.com.br

Acesso entre 20/04 e 26/06/2010

www.mundodomarketing.com.br

Acesso em 04/05/2010

www.istoedinheiro.com.br

Acesso em 05/05/2010

www.mmonline.com.br

Acesso em 05/05/2010

www.criativamarketing.com.br

Acesso em 09/05/2010

www.selulloid.com

Acesso em 30/05/2010

www.newcontent.com.br

Acesso em 30/05/2010

www.revistatrip.uol.com.br/tripeditora

Acesso em 30/05/2010

www.aberje.com.br

Acesso em 30/05/2010

www.springcom.com.br

Acesso em 30/05/2010

www.profashional.com

Acesso em 30/05/2010

www.portaldapropaganda.com

Acesso em 15/06/2010

www.anj.org.br

Acesso em 26/06/2010

- Revista TAM nas Nuvens

Edição nº 01 – janeiro/2008 – Ivete Sangalo

Edição nº 27 – março/2010 – Mulheres Poderosas

Edição nº 28 – abril/2010 – Volta ao Mundo

Edição nº 29 – maio/2010 – Luiz Fabiano

9 – ANEXOS

Anexo 1: Logomarcas TAM: antiga e nova	pg. I
Anexo 2: Página inicial – site TAM	pg. II
Anexo 3: Página inicial – site Paixão por Torcer	pg. II
Anexo 4: Capa (edição n.º 27)	pg. III
Anexo 5: Capa (edição n.º 29)	pg. IV
Anexo 6: Carta do Presidente (edição n.º 28)	pg. V
Anexo 7: Nas Asas da TAM – Eventos (edição n.º 27)	pg. VI
Anexo 8: Nas Asas da TAM – Gente no Aeroporto (edição n.º 27)	pg. VII
Anexo 9: Decolando – “Malha Fina” (edição n.º 28)	pg. VIII
Anexo 10: Voo Livre (edição n.º 28)	pg. IX
Anexo 11: Anúncio Promoção Você + 3 na África (edição n.º 27)	pg. X
Anexo 12: Voo Livre – Novidades TAM (edição n.º 28)	pg. XI
Anexo 13: Voo Livre – Novidades TAM (edição n.º 27)	pg. XII
Anexo 14: Dez Razões para Conhecer (edição n.º 28)	pg. XIII
Anexo 15: Viajante – 1ª pg. (edição n.º 28)	pg. XIV
Anexo 16: Viajante – 2ª pg. (edição n.º 28)	pg. XV
Anexo 17: TAM Cargo (edição n.º 28)	pg. XVI
Anexo 18: Ponto de Partida (edição n.º 28)	pg. XVII
Anexo 19: GPS – Agenda (edição n.º 28)	pg. XVIII
Anexo 20: TAM – Abertura (edição n.º 28)	pg. XIX
Anexo 21: Memória (edição n.º 28)	pg. XX
Anexo 22: Cinema – “Alice nas Cidades” (edição n.º 27)	pg. XXI
Anexo 23: Índice (edição n.º 28)	pg. XXII
Anexo 24: Futebol – “Com o time em campo” (edição n.º 27)	pg. XXIII
Anexo 25: Coluna – Saúde (edição n.º 28)	pg. XXIV
Anexo 26: Coluna – Gastronomia (edição n.º 28)	pg. XXV
Anexo 27: Tabela de preços – anúncios	pg. XXVI
Anexo 28: Capa (edição n.º 01)	pg. XXVII
Anexo 29: Moda – “Bem-vindos a bordo” 4ª pg. (edição n.º 01)	pg. XXVIII
Anexo 30: Moda – “Bem-vindos a bordo” 9ª pg. (edição n.º 01)	pg. XXIX
Anexo 31: Bagagem de Mão (edição n.º 01)	pg. XXX

9 – ANEXOS

Anexo 1

Logomarca antiga (até 2008)



Logomarca atual (desde 2008)



Anexo 2



A STAR ALLIANCE MEMBER

- SITE BRASIL (ALTERAR PAÍS)
- OUTROS SITES DA TAM

TAM em um clique

TAM FIDELIDADE

CONHEÇA CADASTRE-SE

Número Fidelidade:

Assinatura Eletrônica:

Esqueci meu nº fidelidade Esqueci minha assinatura eletrônica

OK

INSTITUCIONAL : SERVIÇOS : INFORMAÇÕES : TAM FIDELIDADE : EXPERIÊNCIA : CONTATO



CLIQUE AQUI para fazer o download e para mais

1
2
3
4
5
PRÓXIMO

PASSAGENS AÉREAS CHECK-IN FÁCIL WEB MINHAS VIAGENS

Carros Hotéis Roteiros Seguro Viagem

Ida e Volta ☐ Somente Ida ☐

De: Digite a cidade ou o aeroporto
[Ver todas as Origens](#)

Para: Digite a cidade ou o aeroporto
[Ver todos os Destinos](#)

Partida: A partir de: Todos

Retorno: A partir de: Todos

Adultos: Crianças: 0 a 23 meses 02 a 11 anos

☐ Usar pontos TAM Fidelidade?

☐ Sou flexível com as datas

CONSULTE E COMPRE

OFERTAS TAM

De RJ(Santos Dumont) para:

Brasília: R\$146,00* Cabo Frio: R\$129,00*

Anexo 3





TAM
NAS NUUVENS

PODEROSAS
ENTREVISTAMOS
ALICE BRAGA
E DIANE VON
FURSTENBERG

VIAGEM
O LUXO PÉ NA AREIA
DAS POUSADAS
DO LITORAL
ALAGOANO

POWERFUL WOMEN
THE FORCE IS WITH THEM: IN WOMEN'S
MONTH, PROFILES OF THE EXECUTIVES
IN CHARGE OF TAM; ALMIGHTY LADIES:
WE INTERVIEWED ALICE BRAGA AND
DIANE VON FURSTENBERG; TRAVEL:
THE BEACHFRONT LUXURY OF
ALAGOAS' COAST

A FORÇA ESTÁ COM
ELAS
NO MÊS DAS MULHERES,
CONHEÇA O PERFIL
DAS EXECUTIVAS QUE
PILOTAM A TAM



A FRENTE, MARIA CLÁUDIA AMARO E,
DA ESQ. PARA A DIR., DAISY ROMERO,
MANOELA AMARO, JULIANA KFOURI,
VICTÓRIA GUIMARÃES E PATRÍCIA MELO. À
FIM, MARIA CLÁUDIA AMARO. AND, FROM
LEFT TO RIGHT, DAISY ROMERO, MANOELA
AMARO, JULIANA KFOURI, VICTÓRIA
GUIMARÃES AND PATRÍCIA MELO

TAM
NAS NUVENS

LUÍS FABIANO

AS VÉSPERAS DA DECISÃO DE DUNGA, COMO É A VIDA DO ATACANTE EM SEVILHA

ÁFRICA DO SUL
SAFÁRI NO KRUGER,
ESCAPADA EM
ZANZIBAR E
UM RAIO X DOS
ESTÁDIOS

STAR ALLIANCE
COM A ENTRADA
NA ALIANÇA,
A TAM VIRA UMA
EMPRESA GLOBAL

ON THE WAY TO THE WORLD CUP
LUÍS FABIANO IS FOOTING
AROUND BEFORE DUNGA'S
FINAL LIST. SOUTH AFRICA,
SAFARI IN KRUGER, AN
ESCAPADE IN ZANZIBAR,
AND AN X-RAY OF
STADIUMS. STAR ALLIANCE
WITH THE ENTRANCE TO THE
GROUP, TAM BECOMES A
GLOBAL AIRLINE

A STAR ALLIANCE MEMBER

CARTA DO PRESIDENTE

VOLTA AO MUNDO Faltam poucos dias para a nossa integração total à Star Alliance, a maior aliança global de companhias aéreas. Hoje, a Star é composta por 26 empresas, que voam para 1.077 aeroportos ao redor do mundo – são 175 países servidos. A aliança soma 3.993 aviões e 980 salas VIP, e oferece a 603,5 milhões de passageiros por ano os serviços de 458.817 funcionários. A partir de nossa entrada, no próximo mês, a América Latina passa a fazer parte dessa formidável rede.

Nossa adesão coincide com o 13º aniversário da Star Alliance. Em 1997, cinco companhias se uniram numa iniciativa pioneira: uma rede conectando voos, salas VIP e inúmeros serviços, como check-in; reservas e emissão de bilhetes; e transporte e retirada de bagagens. Haverá a integração dos programas de fidelidade, permitindo o acúmulo e resgate de pontos em outras empresas da aliança. A parceria favorece o desenvolvimento de novas tecnologias, a construção de instalações comuns em aeroportos, horários coordenados e, no fim das contas, o que interessa para você: ainda mais conforto, segurança e rapidez.

Desde o primeiro anúncio da nossa entrada na Star Alliance, em outubro de 2008, fizemos várias mudanças tecnológicas e de processos, necessárias para a nossa adequação aos padrões da aliança. Agora, você vai desfrutar dos resultados desse trabalho.

Nossa participação na aliança representa a nossa consolidação como uma empresa global, exportando o Espírito de Servir e a Paixão pela Aviação.

Vamos voar juntos, por todo o mundo!

Um abraço e boa viagem!



Líbano Miranda Barroso

Líbano Miranda Barroso
Presidente da TAM / TAM's CEO

AROUND THE WORLD We are a few days away from our total integration to Star Alliance, the biggest global alliance of airlines. Today, Star Alliance is comprised of 26 companies that fly to 1,077 airports around the world – 175 countries served. The alliance has 3,993 airplanes, 980 VIP lounges and serves 603.5 million passengers a year with its 458,817 employees. With the start of our participation next month, Latin America will be part of this formidable network.

Our entrance coincides with the 13th anniversary of Star Alliance. In 1997, five companies came together in a pioneer initiative: a network of connecting flights, VIP lounges and many other services, like check-in, reservations and ticket issuing, transport and delivery of luggage. There will also be integration of fidelity programs, allowing clients to accrue and redeem points in other companies of the alliance. The partnership favors the development of new technologies, the building of common facilities at airports, coordinated flight hours and, at the end of the day, what interests you most: greater comfort, safety and speed.

Since the first announcement, in October 2008, of our entrance to Star Alliance, we have made various technological and process changes that were required as standard by the alliance. Now you will enjoy the results of this work.

Our participation in the alliance represents our consolidation as a global company, as we now export the Spirit to Serve and Passion for Aviation.

Let's fly together around the world!

Best wishes and have a good flight,

NAS ASAS DA TAM

EVENTOS // EVENTS



BOAS CAUSAS good causes

A passagem do musical *Pernas pro Ar*, com patrocínio da TAM, pelo Rio de Janeiro não reuniu apenas artistas que foram se render ao talento de Claudia Raia na estreia carioca do espetáculo (no dia 19 de janeiro), mas também convidados da TAM que se encontraram na plateia, seis dias depois, por uma boa causa: doar água, alimentos e remédios para as vítimas do terremoto no Haiti. Na ocasião, foram sorteadas duas passagens aéreas com destino a Paris para espectadores. // The Rio season of the musical *Pernas pro Ar*, sponsored by TAM, not only gathered artists who did not resist Claudia Raia's talent as the show premiered (January 19th), but also TAM's guests who met at the audience, six days later, for a good cause: donate water, food and medicines to the victims of the earthquake in Haiti. The occasion was also stage to a raffle of round-trip tickets to Paris.

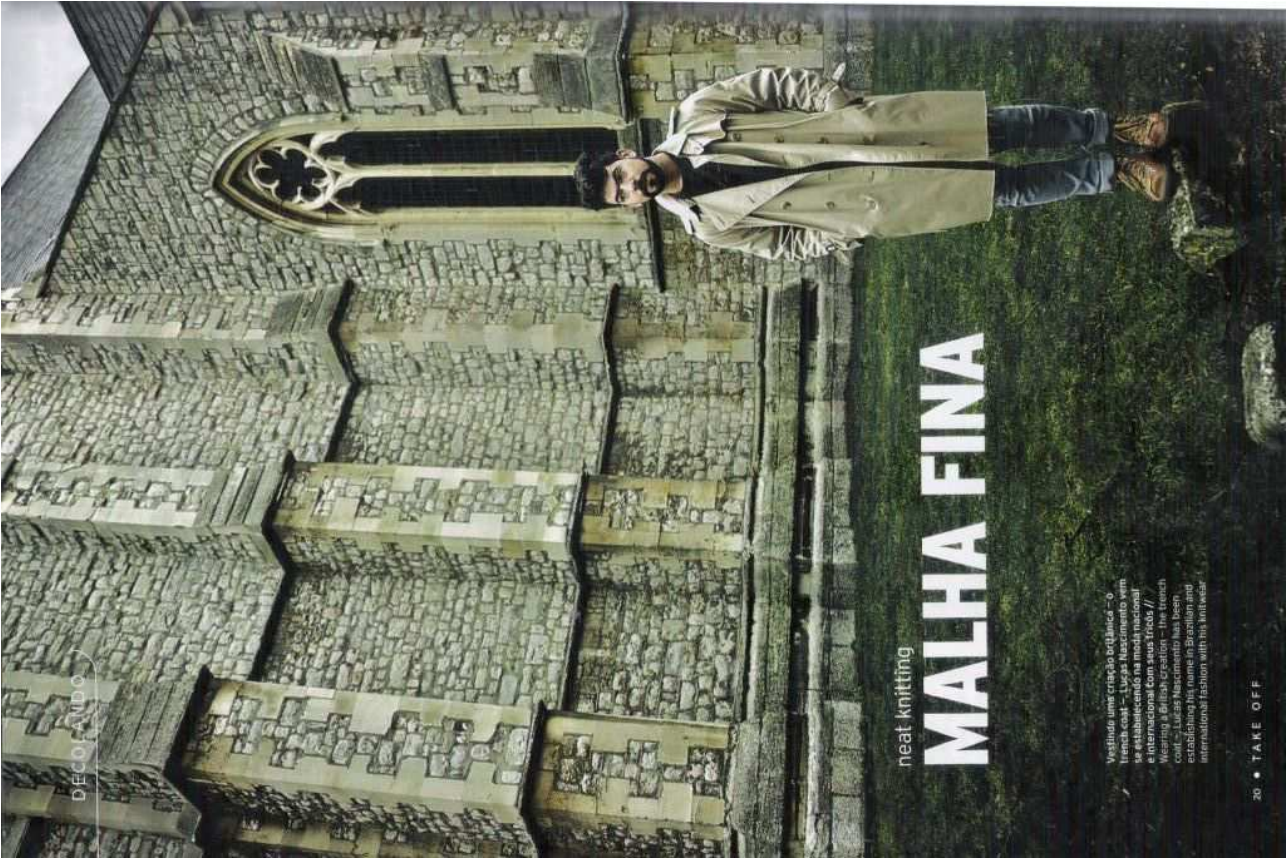
NAS ASAS DA TAM

GENTE NO AEROPORTO // PEOPLE AT THE AIRPORT



PONTO DE ENCONTRO meeting point

É em frente ao balcão de check-in da TAM (aqui, no aeroporto de Congonhas) que os passageiros têm seus destinos cruzados. 1) A atriz Angelita Feijó antes de embarcar para o Rio de Janeiro, onde mora. 2) A atriz Bárbara Paz após fazer o check-in rumo ao Rio, onde foi gravar novas cenas da novela *Viver a Vida*. 3) O estudante João Brenig Langen, que, após passar uma temporada na Europa, fazia escala em Congonhas ansioso para voltar ao Rio de Janeiro, onde mora. 4) A atriz Lolita Rodrigues esperando o seu voo para o Rio de Janeiro, onde também foi gravar *Viver a Vida*. 5) A atriz Melissa Vettore a caminho da sala de embarque, prestes a pegar o voo para o Rio de Janeiro, onde foi trabalhar. 6) O engenheiro André Libio depois de fazer o check-in. Ele foi para Joinville visitar a família. // TAM's check-in counter (here, at Congonhas airport) is where passengers meet while going to their destinations. 1) Actress Angelita Feijó, before boarding to Rio de Janeiro, her hometown. 2) Actress Barbara Paz after check-in on her way to Rio, where she went to shoot new scenes for the soap *Viver a Vida*. 3) Student João Brenig Langen on his way back from Europe, after a stopover in Congonhas, was eager to fly back to Rio de Janeiro, where he lives. 4) Actress Lolita Rodrigues waiting for her flight to Rio, also to shoot for *Viver a Vida*. 5) Actress Melissa Vettore on her way to the departure lounge, to catch a flight to Rio for a work assignment. 6) Engineer André Libio after checking in to Joinville on a trip to see his family.



DECO (A) D O

MALHA FINA

neat knitting

Vestindo uma criação organizada - o trench coat - junto ao mercado nacional e internacional com suas tricas // Wearing a British creation - the trench coat - Lucas Nascimento has been establishing his name in Brazilian and international fashion with his knitwear

Lucas Nascimento mora em Londres desde 2001 — foi a capital britânica que lhe deu a convicção necessária para que decidisse seu futuro profissional como designer de moda. Ele saiu de Assis, no interior de São Paulo, onde aprendeu aos 11 anos, com a mãe, a fazer tricô da maneira mais tradicional — com as mãos —, e hoje é conhecido como um especialista na técnica. Lucas começou a trabalhar como assistente do estilista Sid Bryan (que faz tricôs para a Prada) e já produziu peças no gênero para as grifes Ellus 2nd Floor, Amapô e a londrina Basso & Brooke. Na edição do Fashion Rio ocorrida em janeiro deste ano, o brasileiro desfilou a (elogiada) primeira coleção de sua marca homônima e está disposto a fazer seu nome voar mais alto. // Lucas Nascimento is based in London since 2001 — where he got the conviction to decide his professional future as a fashion designer. He left Assis, a small town in the countryside of São Paulo state, where he learned traditional hand knitting from his mother at the age of 11 — and nowadays Nascimento is recognized as a specialist in this technique. He began his career as an assistant to fashion designer Sid Bryan (a knitwear supplier for Prada) and has already produced pieces for Brazilian labels Ellus 2nd Floor and Amapô, as well as British label Basso & Brooke. In the January edition of Fashion Rio, earlier this year, the Brazilian designer showed the (acclaimed) first collection of his own label and is all set to make his name soar high.

POR / BY ESTELA COTES • FOTO / PHOTO GABRIELLE MOTOLA

Como está sendo a receptividade ao seu trabalho?
Maravilhosa. Estou muito surpreso porque sou um estilista novo e é a primeira vez que mostro minha marca, apesar de estar na indústria há muito tempo. Era a oportunidade que esperava para quando estivesse preparado — e eu estava. O estilo que fiz em janeiro no Fashion Rio teve uma repercussão fantástica tanto no Brasil como fora. As peças estarão à venda em lojas de multimarcas no Brasil, no Japão e também em Londres.

Você sempre quis usar o tricô como matéria-prima?
Aprendi a fazer tricô com a minha mãe e sempre gostei de trabalhar com artesanato. Na faculdade (a Fashion Knitwear Design, na London College of Fashion) a gente não aprende a fazer tricô com a mão, vamos direto para as máquinas. Tive a oportunidade de estar em contato com os dois processos, o que acredito que seja um diferencial do meu trabalho. Gosto de buscar o que ainda não foi feito ou utilizado e juntar diferentes tipos de materiais para criar texturas variadas.

Como se destacar em um mercado tão disputado?
Acredito que o trabalho feito é muito importante. Uma vez que se tem a oportunidade de mostrá-lo, tem ainda que contar com a sorte de cair na mão da pessoa certa, no momento certo.

Existem limites para a moda?
Estamos em um momento de reciclagem, de reverenciar o que já foi feito. Existe todo um pastiche que se une ao que estamos vivendo no momento. Não acredito muito em futurismo. Acontece que hoje é a junção de vários elementos que cria diferentes estilos. □

How is the receptivity towards your work?
Wonderful. I am really surprised, because I am a newcomer, and it is the first time that I got the chance to show my label, although I have been working in the industry for a long time. This is the opportunity I had been waiting for — but I had to be ready for it — and I was. The show I presented in January at Fashion Rio had a fantastic repercussion both in Brazil and abroad. My pieces will be in boutiques in Brazil, Japan and also in London.

Did you always mean to use knitwear as your basic platform?
I learned how to knit from my mother and I have always loved to work with handicrafts. In college (Fashion Knitwear Design, at London College of Fashion), we don't learn how to do hand knitting, we go straight to machines. I had the opportunity to be in contact with both processes, which I think sets my work apart from the rest. I like to research, to find things that have not been done before and to put together different materials to create unusual textures.

How can a designer stand out in such a competitive market?
I believe that excellence is very important. Once you get the chance to show your work, you also need luck so that it reaches the right people at the right time.

Are there limitations in fashion?
I believe that the moment now is for recycling, a reverence to what has been done in the past. There is a lot of pastiche going on nowadays, stuff borrowed from many unlikely sources. I don't really believe in futurism. Today, it is the combination of various elements that creates different styles. □

VOO LIVRE

TAM CONEXÃO MODA
TAM FASHION CONNECTION



A capital federal é a nova escala na rota do mercado de luxo no Brasil. Com a inauguração do Shopping Iguatemi de Brasília este mês, grandes marcas internacionais abrem novas lojas no país. A Louis Vuitton foi a primeira a se instalar no novo shopping. Ermenegildo Zegna e Empório Armani – presentes no Iguatemi paulistano – também estão por lá. A grife italiana Missoni, que desfilou no Brasil pela primeira vez no mês passado, durante o Capital Fashion Week (foi o primeiro movimento do Ano da Itália no Brasil, a ser comemorado em 2011), também terá loja no novo empreendimento. A grande surpresa, entretanto, é o reaparecimento da tradicional marca britânica Burberry, que havia fechado sua última franquia no país no fim de 2008, agora com loja comandada pela matriz. //

Brazil's capital is the newest stop in the itinerary of the country's powerful luxury market. With the opening of Shopping Iguatemi later this month, major international labels are opening new stores in the country. Louis Vuitton was the first shop to land in the new mall. Ermenegildo Zegna and Emporio Armani – both of them present in São Paulo's Iguatemi – are also there. Italian knitwear label Missoni, which presented its first fashion show in Brazil in March, in Capital Fashion Week (the first action of the Year of Italy in Brazil, to be celebrated in 2011), will also open its shop in the mall. The biggest surprise, however, was the reappearance of traditional British label Burberry, which closed up its last franchise operation in 2008, now arriving with a store commanded by their head office.



MADE IN BRAZIL Se o Brasil é cada vez mais um mercado atraente para grandes marcas internacionais, as grifes nacionais começam a levar suas criações para fora. É o caso da Track & Field, que abriu sua primeira "flagship store" em Nova York, no Upper East Side (997 Madison Avenue, 1-212/355-1944) no fim de fevereiro. // **MADE IN BRAZIL** While Brazil presents a growing market opportunity for major international brands, national labels are taking their creations abroad. It is the case of Track & Field, which opened its first flagship store in New York, on the Upper East Side (997 Madison Avenue, 1-212/355-1944), at the end of February.

JOIAS PARA ALICE Há uma febre causada pelo novo imaginário de Alice no País das Maravilhas criado por Tim Burton, mas a estilista e designer Stella McCartney criou duas joias com ícones da obra original de Lewis Carroll: um bracelete e um colar com correntes douradas, um chapéu do Chapeleiro Louco e naipes de baralho. As peças começam a ser vendidas nas lojas Stella McCartney este mês – o colar por US\$ 425 e o bracelete por US\$ 395. No Brasil, a revendedora oficial da grife é a NK Store (Rua Sarandi, 34, 11/3897-2600), em São Paulo. // **JEWELS FOR ALICE** Tim Burton's new approach to Alice in Wonderland has caused a worldwide buzz. Fashion designer Stella McCartney created two pieces of jewelry inspired by the icons of Lewis Carroll: a bracelet and a necklace with golden chains, a hat of the Mad Hatter and suits of cards. The pieces are beginning to be marketed in Stella McCartney shops this month – the necklace for US\$ 425, and the bracelet for US\$ 395. In Brazil, the official representative of the label is NK Store (Rua Sarandi, 34, 11/3897-2600), in São Paulo.



Promoção VOCÊ+3 NA ÁFRICA

Você e três amigos podem representar os 192 milhões de torcedores brasileiros na África do Sul.

Até 30 de abril, você compra passagem TAM ida e volta, nacional ou internacional, cadastra o e-ticket no site www.tam.com.br/promocoes e concorre a um roteiro TAM Viagens para assistir aos três primeiros jogos do Brasil na África do Sul com três amigos. Participe. Vocês podem representar uma nação inteira na torcida.

TAM, Patrocinadora e Transportadora Oficial da Seleção Brasileira de Futebol.

TAM
Paixão por voar e servir

BRASIL
CBF

Consulte o regulamento da promoção no site www.tam.com.br/promocoes. Certificado de Autorização CAVIA nº 5.0109/2010.

VOO LIVRE • NOVIDADES TAM



the world cup among friends

COPA DO MUNDO ENTRE AMIGOS

A TAM, transportadora oficial da seleção brasileira de futebol, lançou a promoção Você + 3 na África, em que o ganhador tem direito a levar três acompanhantes para a Copa do Mundo na África do Sul. Eles passarão 13 dias (12 noites) no país. Para participar, o cliente TAM deve se cadastrar até 30 de abril no site www.tam.com.br/promocoes. Depois, registrar cada e-ticket comprado para trechos de ida e volta (voos nacionais ou internacionais) no mesmo endereço eletrônico. Após cada registro, os cupons de participação são gerados de acordo com a quantidade, o destino e a classe das passagens adquiridas – voos domésticos ou para a América do Sul em Classe Econômica rendem um cupom; voos para Estados Unidos e Europa em Classe Econômica, três cupons; e voos para Estados Unidos e Europa em Classe Executiva, seis cupons. Depois de cadastrar os e-tickets, a etapa final é responder à seguinte pergunta: Qual a companhia aérea que patrocina, transporta e torce para a melhor seleção do mundo? A promoção é válida para os cadastros feitos até o dia 30 de abril e o sorteio será realizado no dia 11 de maio.

PACOTES PARA A COPA

A TAM Viagens, operadora credenciada pela Fifa, oferece pacotes especiais para levar os torcedores brasileiros à Copa da África do Sul. Os roteiros incluem passagens aéreas de ida e volta, seguro de viagem, hospedagem com café da manhã em hotéis de categoria superior, traslados e garantia de ingressos para as partidas da Seleção Brasileira. Os passageiros da TAM Viagens contarão ainda com equipe de guias brasileiros e total assistência nos aeroportos, hotéis e movimentações dentro do país africano para acompanhar os jogos de futebol. Para mais informações, acesse o site www.tamviagens.com.br/copadomundo.

TAM, the official carrier of the Brazilian national team, launched the promotion You +3 in Africa, in which the winner has the right to take three friends to the South Africa World Cup. They will spend 13 days (12 nights) in the country. To participate, TAM's clients must register by April 30th through the site www.tam.com.br/promocoes. Then, register each roundtrip e-ticket purchased (domestic and international flights) through the same electronic address. After each entry, participation coupons are generated in accordance with the number, destination and class of tickets purchased – domestic or South American flights in Economy Class grant one coupon; flights to the United States and Europe in Economy Class, three coupons; and flights to the United States and Europe in Executive Class, six coupons. After registering the e-tickets, the final step is to answer the following question: Which airline sponsors, transports and cheers for the best soccer national team of the world? The promotion is valid for registrations made until April 30th, and the draw will be held on May 11th.

PACKAGES FOR THE CUP

TAM Viagens, the operator accredited by Fifa, offers special packages to take Brazilian fans to the South Africa World Cup. The itineraries include roundtrip air tickets, travel insurance, accommodation with breakfast in superior category hotels, transfer services and guarantee of admission tickets to the games of the Brazilian national team. Passengers of TAM Viagens will also have at their disposal a team of Brazilian guides and total assistance at airports, hotels and transport within the African country to attend the soccer matches. For additional information, access www.tamviagens.com.br/copadomundo.

VOO LIVRE • NOVIDADES TAM



proven safety

SEGURANÇA COMPROVADA

A TAM obteve pela terceira vez a renovação de seu certificado internacional IOSA (IATA Operational Safety Audit) em segurança operacional, emitido pela IATA (Associação Internacional de Transportes Aéreos). Trata-se do mais completo e aceito certificado de segurança na aviação civil, com vigência até 2012. A auditoria avalia os procedimentos relacionados ao sistema de gerenciamento de segurança – são mais de 940 requisitos –, que incluem operações de voo, despacho operacional e atividades em aeroportos, além de treinamento de todas as áreas envolvidas nas operações. // For the third time, TAM has obtained the renewal of its IOSA (IATA Operational Safety Audit) certificate for operational safety, issued by IATA (International Air Transport Association). It is the most complete and recognized safety certificate of civil aviation, valid until 2012. The audit evaluates procedures related to the safety management system – there are over 940 requirements –, which include flight operation, operational dispatch and activities in airports, in addition to training for all operation-related areas.

COM A PALAVRA, O COMANDANTE

CAPTAIN HAS THE WORD



Comandante
Vinicius
Pires, das
aeronaves
A319/320/321

Captain
Vinicius Pires,
pilot of A319,
A320 and
A321 aircrafts

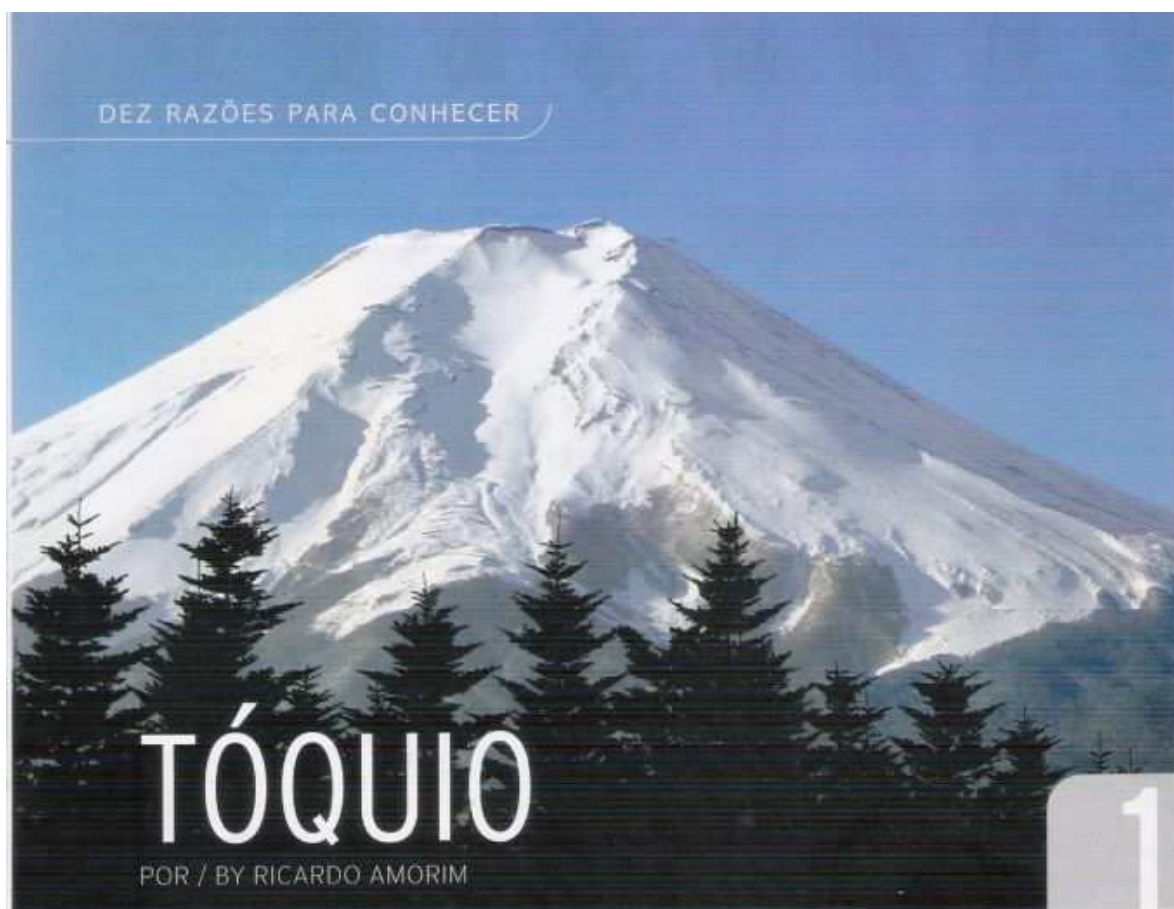
Por que as janelas dos aviões são arredondadas?

Antigamente, a maioria das janelas dos aviões era quadrada, pois a pressão externa não representava risco às aeronaves, que voavam a uma altitude mais baixa e assim não tinham a necessidade de ser pressurizadas. Com a evolução dos aviões, os jatos passaram a voar a grandes altitudes, o que gerou o desenvolvimento da cabine pressurizada e também a criação das janelas arredondadas. Isso porque a janela quadrada sofreria uma grande força externa em um ponto concentrado da estrutura, enquanto a arredondada faz com que o ar seja mais bem distribuído em sua superfície.

Why are airplane windows round?

In the past, most airplanes' windows were square, because external pressure did not represent risks to airplanes that flew at low altitudes and, therefore, did not have to be pressurized. With the evolution of airplanes, jets started to fly at greater altitudes, which led to the need of pressurized cabins and also the creation of round windows. This is because the square window would suffer a great external pressure on a concentrated point of its structure, whereas the round window is better at distributing the air along its surface.

ENVIE SUA PERGUNTA PARA: SEND YOUR QUESTION TO:
comandante@tamnews.com.br

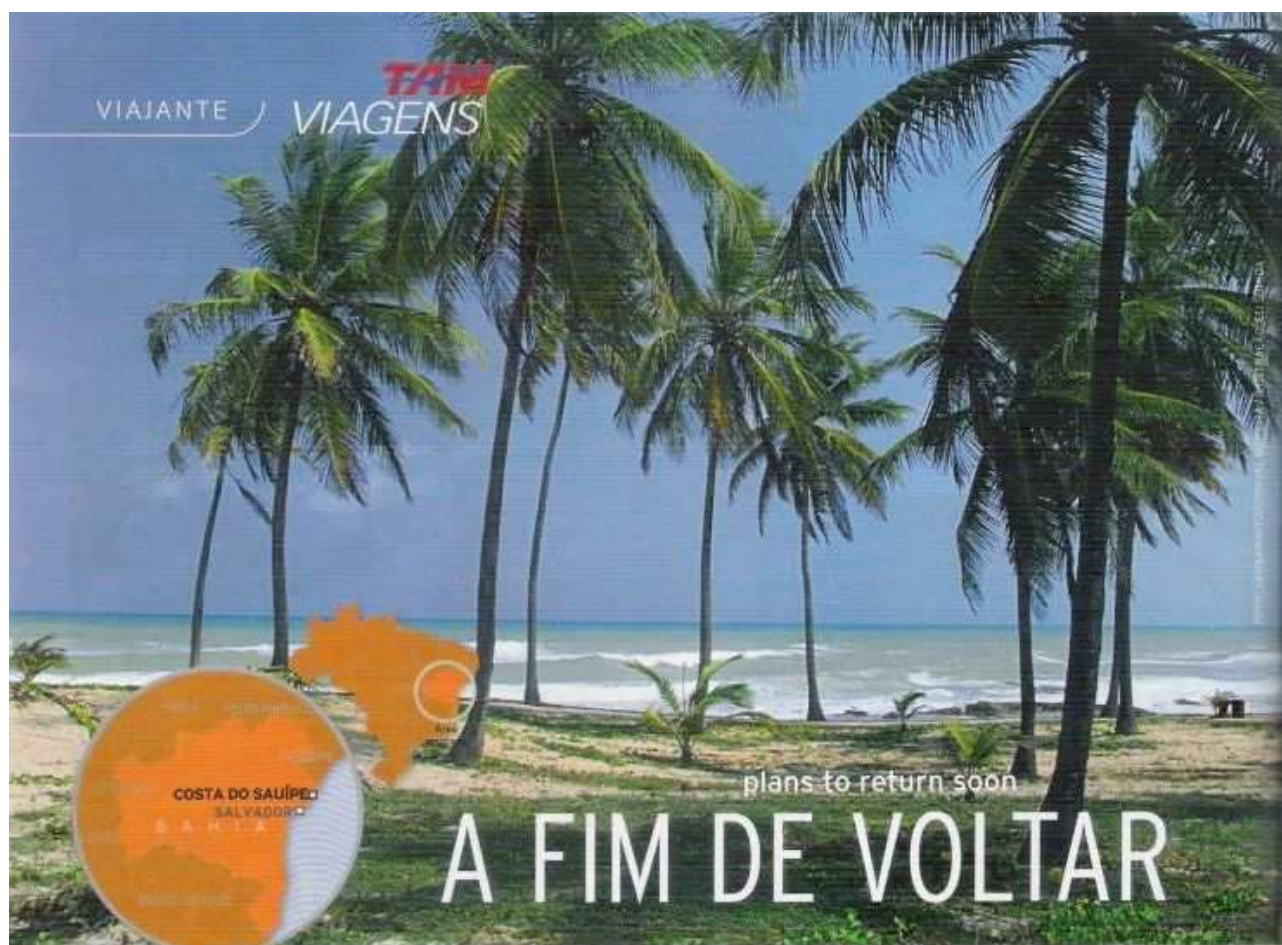


O economista Ricardo Amorim, um dos apresentadores do programa *Manhattan Connection* (GNT) e dono da Ricam Consultoria, já conheceu mais de 70 países. Morou em Paris e em Nova York, mas foi em Tóquio que encontrou um contraste surpreendente. "Lá é muito curiosa a diferença entre o moderno e o tradicional. Foi um dos lugares que mais me impressionou, justamente por unir na mesma paisagem palácios antigos a prédios ultramodernos. O japonês valoriza a tradição e as pessoas mais velhas, mas a cidade também é um centro tecnológico, onde se encontra tudo o que há de mais novo." A partir dessa observação, Amorim

selecionou lugares e passeios que marcaram sua passagem pela capital japonesa. // Brazilian economist Ricardo Amorim, one of the hosts of TV program *Manhattan Connection* (GNT) and owner of Ricam Consultoria, has visited over 70 countries. He lived in Paris and in New York, but in Tokyo he found an overwhelming contrast. "There, the difference between contemporary and traditional culture is very peculiar. It was one of the places that impressed me the most, precisely because the same sight presents ancient palaces and ultramodern skyscrapers. Japanese people respect tradition and the older generation, but their capital is also a technological center where everything that is new can be found." Starting from this observation, Amorim selected places and outings that made a special impression on him during his stay in the capital of Japan.

MONTE FUJI

Seu pico nevado, o mais conhecido cartão-postal japonês, está a cerca de uma hora de Tóquio. No verão, você pode até visitar a cratera do vulcão dormente. Reze para que as nuvens não estejam cobrindo a montanha. O passeio pode ser também uma boa desculpa para andar de trem-bala. // **MOUNT FUJI** With its snowy peak, the most famous Japanese iconic sight is about one hour from Tokyo. In the summer, you can visit the dormant volcano – just pray that the clouds don't overshadow the mountain. The outing serves also as a good excuse to travel on their incredible bullet train.



A apresentadora Sarah Oliveira, da Rede Globo (ex-*Vídeo Show* e *Mais Você*), viajou ao litoral da Bahia a convite da TAM Viagens para passar três dias na Costa do Sauípe, de onde ela aproveitou para retornar à Praia do Forte, além de descobrir novas paisagens // Globo network television hostess Sarah Oliveira (former *Vídeo Show* and *Mais Você*) traveled to the coast of Bahia invited by TAM Viagens to spend three days at Costa do Sauípe. From there, she went again to the beautiful Praia do Forte and discovered new sights



Eu conheço bem esta região linda do litoral norte da Bahia. Já gravei muitas vezes para a MTV e para o *Vídeo Show* em Arembepe, Praia do Forte, Mata de São João e na Costa do Sauípe, que, aliás, serviu de cenário para alguns dos programas *Luau MTV* que apresentei, entre eles *Rita Lee*, *Titãs*, *Los Hermanos*, *Ivete Sangalo* (hábitué querida da Praia do Forte) e o lendário *Luau MTV Cássia Eller* (último registro da Cássia em vida). Tenho uma lembrança afetiva do lugar, porém, esta foi a primeira vez que tive a oportunidade de fazer os passeios que a região oferece. E nem deu tempo de fazer todos que eu queria, por isso, já começo dizendo que pretendo voltar em breve.

I know this wonderful region of Bahia's Northern coast very well. I recorded programs for MTV and *Vídeo Show* on many occasions at Arembepe, Praia do Forte, Mata de São João and Costa do Sauípe. The latter was the scenario for some *Luau MTV* shows I presented, with Rita Lee, Los Hermanos, Ivete Sangalo (a darling habitué at Praia do Forte) and the legendary *Luau MTV Cássia Eller* (her last appearance before her untimely death). I feel an affectionate connection to the place, but this was the first time that I had the chance to see all the sights. In fact, there was no time to do all I wanted to do, that's why I begin my narrative saying that I intend to return soon.

VIAJANTE

À tarde, fui de novo para a Praia do Forte e fiquei esperando a maré baixar para ver a formação das piscinas naturais. Outro lance imperdível. Você precisa apenas ficar esperto, pois a maré varia muito e as informações sobre ela mudam de um dia para o outro. Voltei para o resort a tempo de pegar o pôr do sol na Praia do Sauípe. // In the afternoon, I went back to Praia do Forte to wait for the low tide and see the formation of natural pools in the sea. You have to be well-informed, as the tide varies from day to day. I returned to the resort in time to watch the sunset at Praia do Sauípe.



Como tinha ficado fora desde cedo, dei uma descansada antes do jantar. Cardápio da noite: comida italiana, que eu adoro. Comi vários antepastos e um risoto de frutos do mar incrível. É muito bom passar o dia em contato com a natureza e ainda chegar, comer bem e tomar um vinhozinho. Capotei. No dia seguinte, acordei cedo, aproveitei o sol de Sauípe numa boa corrida pela praia e arrumei as malas. Meu destino agora ainda não era minha casa e sim o Rio de Janeiro, onde teria reuniões a semana toda. Mas cheguei lá feliz, depois de um final de semana revigorante. // As I had been up and out since very early, I lied down to rest before dinner. The menu for dinner was Italian cuisine, which I love. I tasted several different starters and a delicious sea food risotto. It's wonderful to spend the day in contact with nature, and come back to a lovely meal and some nice wine. I just fell into bed. The next day, I woke up early and enjoyed a healthy run on the beach, warmed by the Sauípe sun; after that, I packed my bags. My destination now was not home, but Rio de Janeiro, where I had work meetings scheduled for the whole week. However, I was full of joy, after such an invigorating weekend.



VIAJANTE

Você encontra mais pacotes no guia Viajante, disponível nas lojas TAM Viagens // You can read about other packages in the Viajante Guide, available at TAM Viagens offices

TAM
VIAGENS

A TAM VIAGENS LEVA VOCÊ / TAM VIAGENS WILL TAKE YOU THERE

(55 11) 33274-1313 para São Paulo • 0800-555200 para outras localidades • www.tamviagens.com.br

COSTA DO SAUÍPE

4 NOITES - SUPERCLUBS BREEZES COSTA DO SAUÍPE

A partir de 10 x* R\$ 205,90 ou à vista R\$ 2.059,00
Aéreo ida e volta via Salvador + hospedagem com all inclusive + traslado aeroporto/hotel/aeroporto + brinde deluxe + 1.000 pontos no Programa TAM Fidelidade + assinatura da revista Caras por apartamento.

Saídas: 1º de abril a 26 de junho

Preços por pessoa, em apartamento duplo, calculados em 10/03/2010, com saídas de São Paulo. Consulte nossa central para saídas de outras cidades. Os preços são baseados na rota da TAM Linhas Aéreas de menor tarifa entre as cidades, não válidos para períodos de feriados, congressos, feiras e eventos. Preços válidos para compras realizadas com antecedência de 21 dias da data de embarque, para viagens de ida e volta, com permanência mínima de 4 noites no destino. Reservas sujeitas à disponibilidade do produto anunciado. *Consulte nossa política de financiamento.

A TAM VIAGENS RESERVA-SE O DIREITO DE ALTERAR, A QUALQUER MOMENTO, SEM PRECISO AVISAR, OS PREÇOS ANUNCIADOS, CONFORME ACÓRDOS DE VALORES A SEREM FEITOS NO ATO DA CONFIRMAÇÃO DA RESERVA. ASSIM COMO AS DÍTAS DE SALVADORA. A TAM VIAGENS RESERVA-SE THE RIGHT TO ALTER, AT ANY TIME, WITHOUT PREVIOUS NOTICE, THE ANNOUNCED PRICES, AS PER AGREEMENT OF VALUES TO BE DONE UPON THE CONFIRMATION OF THE RESERVATION, AS WELL AS THE DATES OF SALVADORA.

COSTA DO SAUÍPE

4 NIGHTS - SUPERCLUBS BREEZES COSTA DO SAUÍPE

Starting at 10 installments of* R\$ 205.90 or a single payment of R\$ 2059.00

Roundtrip ticket via Salvador + accommodation all inclusive + transfer airport/hotel/airport + deluxe gift + 1.000 points in TAM Fidelidade Program + subscription of Caras magazine per apartment.

Departures: April 1st to June 26th

Price per person, in double room, based on rates of March 10th, 2010, with departure from São Paulo. Please contact us for departures from other cities. All prices are based on TAM Linhas Aéreas lowest fare between cities, not valid for holidays, congresses, trade fairs and events. Prices are valid for purchase of roundtrip ticket 21 days prior to the date of departure, and minimum stay of 4 nights. Reservations subject to availability of advertised product. *Consult our financing plans.

PONTO DE PARTIDA

SONHO south-american dream

SUL-AMERICANO

FOI LÁ FÁBIO ROMERO DE OLIVEIRA E SILVA

TAM FIDELIDADE

10.000 pontos • points

Trague 10.000 pontos no Programa TAM Fidelidade por um trecho para qualquer lugar na América do Sul a partir de \$199. Disponível 01/01/2010. TAM Fidelidade points in English: 10,000 TAM Fidelidade points in English. See details at www.fidelidade.com.br

PONTO DE PARTIDA

VOCÊ JÁ REALIZOU UMA VIAGEM DOS SONHOS ATRAVÉS DO PROGRAMA TAM FIDELIDADE? ENVIÉ SUA HISTÓRIA PARA NÓS E GANHE 500 PONTOS. SE ELA FOR PUBLICADA, IRÁ PARA O PONTO DE PARTIDA E MANOJÓ. E SE NÃO FOR, VOCÊ GANHA 100 PONTOS. É ISSO MESMO! NÃO PERCA A OPORTUNIDADE DE GANHAR 500 PONTOS. ENVIÉ SUA HISTÓRIA PARA TAM FIDELIDADE. SEU E-MAIL É: tam.fidelidade@tama.com.br. E SE NÃO FOR, VOCÊ GANHA 100 PONTOS. É ISSO MESMO! NÃO PERCA A OPORTUNIDADE DE GANHAR 500 PONTOS. ENVIÉ SUA HISTÓRIA PARA TAM FIDELIDADE. SEU E-MAIL É: tam.fidelidade@tama.com.br.

PONTO DE PARTIDA

VOCÊ JÁ REALIZOU UMA VIAGEM DOS SONHOS ATRAVÉS DO PROGRAMA TAM FIDELIDADE? ENVIÉ SUA HISTÓRIA PARA NÓS E GANHE 500 PONTOS. SE ELA FOR PUBLICADA, IRÁ PARA O PONTO DE PARTIDA E MANOJÓ. E SE NÃO FOR, VOCÊ GANHA 100 PONTOS. É ISSO MESMO! NÃO PERCA A OPORTUNIDADE DE GANHAR 500 PONTOS. ENVIÉ SUA HISTÓRIA PARA TAM FIDELIDADE. SEU E-MAIL É: tam.fidelidade@tama.com.br. E SE NÃO FOR, VOCÊ GANHA 100 PONTOS. É ISSO MESMO! NÃO PERCA A OPORTUNIDADE DE GANHAR 500 PONTOS. ENVIÉ SUA HISTÓRIA PARA TAM FIDELIDADE. SEU E-MAIL É: tam.fidelidade@tama.com.br.

Eu e meu amigo começamos a sonhar no fim de 2008, quando decidimos fazer uma viagem pela América do Sul. Verificamos preços e tudo mais e, de início, achamos impossível concretizá-la por causa dos custos da passagem a partir de Belém do Pará, onde moramos. Então lembrei que poderíamos aguardar para poder juntar mais pontos no Programa TAM Fidelidade e realizar nosso sonho. Mas como todo sonho pede mais um pouco, pensamos: "Se vamos para tão longe, devemos aproveitar tudo o que pudermos". Assim o sonho foi crescendo graças ao programa, pois descobrimos que a TAM permite começar a viagem por uma cidade e terminar em outra. Tudo estava ficando perfeito.

Acumulamos os pontos necessários (40 mil) ao longo de oito meses e emitimos o bilhete com chegada em Santiago e retorno por Montevideo. O restante do trajeto fizemos pela estrada, um incrível percurso cortando três países (Chile, Argentina e Uruguai) e várias cidades (Santiago, Valparaíso, Villa del Mar, Buenos Aires, Montevideo e Punta del Este) em dez dias inesquecíveis. Vimos neve, montanhas imensas, paisagens deslumbrantes, um pôr do sol de tirar o fôlego na Cordilheira dos Andes e cidades que ficarão para sempre na nossa memória, graças ao Programa TAM Fidelidade e às facilidades por ele oferecidas.

Quando um sonho é sonho, sempre há uma surpresa inesperada, e dessa vez foi o avião. Na viagem de ida, entre São Paulo e Santiago, voamos no mordeníssimo Boeing 777 da TAM. Que avião! Não sabemos se curtíamos a paisagem da Cordilheira dos Andes ou aproveitávamos os recursos de entretenimento de bordo. Uma viagem simplesmente inesquecível.

My friend and I started to work on our dream sometime by the end of 2008, when we decided to take a trip around South America. We checked the rates and everything else, but we figured it would be impossible for us, because of the price of the ticket from Belém do Pará, where we live. At that point, I had an idea – we could wait a little longer, earn more points in the TAM Fidelidade Program and then make our dream come true. But as dreams ask for more, we thought: "If we are traveling that far away, we should get all the trimmings." So our dream kept growing thanks to the program, when we discovered that TAM allows passengers to start the journey in one city and finish in another: it was going to be just perfect.

We managed to accrue the necessary points (40 thousand) in eight months and we issued our tickets with arrival to Santiago and return from Montevideo. The rest of the journey we did by bus, an amazing itinerary through three countries (Chile, Argentina and Uruguay) and several cities (Santiago, Valparaíso, Villa del Mar, Buenos Aires, Montevideo and Punta del Este). In ten unforgettable days, we enjoyed snow, high mountains, delightful sights, a sunset to take one's breath away all the Andes and visited cities that will always remain in our memory – thanks to TAM Fidelidade Program and its benefits.

When you dream, there is always an unexpected surprise, and this time it was the airplane. On our way back, between São Paulo and Santiago, we boarded TAM's state-of-the-art Boeing 777. What an aircraft! We couldn't decide if we should look out of the window to see the Andes or enjoy all the fun of the onboard entertainment. It was an unforgettable experience.



As três, um capítulo dentro do Boeing 777 da TAM, que levou a dupla para Santiago do Chile, Lima, Valparaíso, Buenos Aires, Montevideo e Punta del Este. // A picture taken on board TAM's Boeing 777, which took the duo to Santiago, Lima, Valparaíso, Buenos Aires, Montevideo and Punta del Este.

Fábio Romero de Oliveira e Silva é guia de turismo em Belém do Pará // Fabio Romero de Oliveira e Silva is a tourist guide in Belém do Pará

TAM Fidelidade

A gente acredita que quando uma pessoa escolhe a nossa companhia merece toda a atenção. É em reconhecimento à sua preferência em voar com a gente, criamos em 1993 o TAM Fidelidade: uma forma de mostrar toda nossa fidelidade a você (sabia mais sobre o Programa TAM Fidelidade na pág. 146). // We believe that when people choose our airline, they deserve all of our attention. In recognition to this preference, we created, in 1993, the TAM Fidelidade Program: our way to show our loyalty to you (check more info about the TAM Fidelidade program on page 146).

VEJA COMO FUNCIONA // HOW IT WORKS

- Você acumula pontos em vez de milhas. Os pontos, cartões e mais viagens. // You accrue points instead of miles. More flights, more travel.
- Você tem limite de assentos, destino e datas em voos TAM dentro do Brasil. Os pontos não têm prazo de validade. // You have a limit of seats, destination and dates on TAM flights within Brazil. Points do not have an expiration date.
- Se você tem 10.000 pontos acumulados, já pode viajar. // You travel without limitation of seats, destination and dates on TAM flights within Brazil. If you have 10,000 points accumulated, you can travel.
- Viaja para o mundo inteiro acumulando pontos ou resgatando passagens prêmio para todos os nossos destinos nacionais e internacionais e também das companhias aéreas parceiras. // You travel to the world with no restriction of seats, destination and dates on TAM flights within Brazil. You can also earn your loyalty points in 10 programs of the network.
- E quem tem um TAM Tracard vai ainda mais longe. Aí sim, o ele troca automaticamente suas compras em pontos no Programa TAM. // And TAM Tracard holders go even further: in this card is the only one that automatically transforms your purchases in TAM Fidelidade Program points, and you can see your loyalty in 10 installments with no interest.
- Acumula pontos e pode resgatar produtos e serviços em toda a Rede Multipass Fidelidade, como passagens aéreas e roteiros TAM Viagens, ou transferi-los para outros programas da rede. // You accrue points and can exchange them for products and services in the Rede Multipass Fidelidade, such as airline tickets and TAM Viagens packages, or you can transfer your points to other programs of the network.

Quando mais você voa conosco e com as companhias aéreas parceiras, mais você é beneficiado e pode ser promovido às categorias Azul e Verônica. // The more you fly with us and with our partner airlines, the more benefits you receive and the closer you get to being eligible to fly Blue and Verônica categories.

PARTICIPE

Acesse o nosso site www.tam.fidelidade.com.br ou preencha o formulário de inscrição em nossa loja e acesse o site www.tam.fidelidade.com.br para se inscrever. // Visit our website www.tam.fidelidade.com.br or fill in the registration form at one of our local offices or contact our partners and hand it to a flight attendant or crew member.

• Passagens em 10 voos sem juros apenas para parceiros com valor mínimo de R\$ 100.000. // 10 flights with no interest only for monthly installments of no less than R\$ 100,000. Other valid for an unlimited period of time, exclusively for regular flights and aircrafts operated by TAM-LU or PZ.

AGENDA

ABRIL

APRIL

Na programação cultural deste mês, além de despedidas como as da retrospectiva de Tim Burton em Nova York, há apresentações como a de um novo talento da música erudita em Londres // Among the cultural attractions of this month, besides the closing of Tim Burton's retrospective in New York, there are concerts like that by a new talent in London's erudite music scene

SÃO PAULO - SP

OCUPAÇÃO CHICO SCIENCE
ITAÚ CULTURAL

Último dia para ver a exposição que homenageia um dos criadores do movimento mangue beat. Fotografias, manuscritos e objetos pessoais contam a trajetória do cantor que morreu em 1997. // Last opportunity to see the exhibition that celebrates one of the creators of the mangue beat movement. Photographs, manuscripts and personal belongings present the life of the Brazilian singer, deceased in 1997.

SÃO PAULO - SP // RIO DE JANEIRO - RJ

10 a 24 SPA WEEK

A segunda edição do evento, que acontece simultaneamente no Rio e em São Paulo, pretende atender mais de 20 mil pessoas em duas semanas. Nele, os spas participantes (lista em www.spaweek.com.br) oferecem uma seleção de três tratamentos a R\$ 70 cada. // The second edition of the event that takes place simultaneously in Rio and São Paulo is expected to welcome over 20 thousand visitors in two weeks. The spas listed (check www.spaweek.com.br) offer a selection of three treatments for R\$ 70 each.

LONDRES

FREDDY KEMPF
ROYAL FESTIVAL HALL

O londrino interpreta o Concerto nº 1 para Piano, de Tchaikovsky. Aos 33 anos, ele é considerado um dos grandes artistas da nova geração. // This London musician plays Tchaikovsky's Piano Concerto Nr. 1. At the age of 33, Kempf is considered to be one of the great artists of the new generation.

134 • EVENTS

Anexo 20



Nas próximas páginas, conheça um pouco do universo TAM e nossos serviços // The following pages show some of TAM's universe and services

Fale com o presidente (SAC):
0800-123200

Central de Vendas e TAM Fidelidade:
Capitais 4002-5700 – Demais Localidades 0800-5705700



140 rotas
routes

alianças 147
alliances

142 frota
operational fleet

multiplus fidelidade 148
multiplus fidelidade network

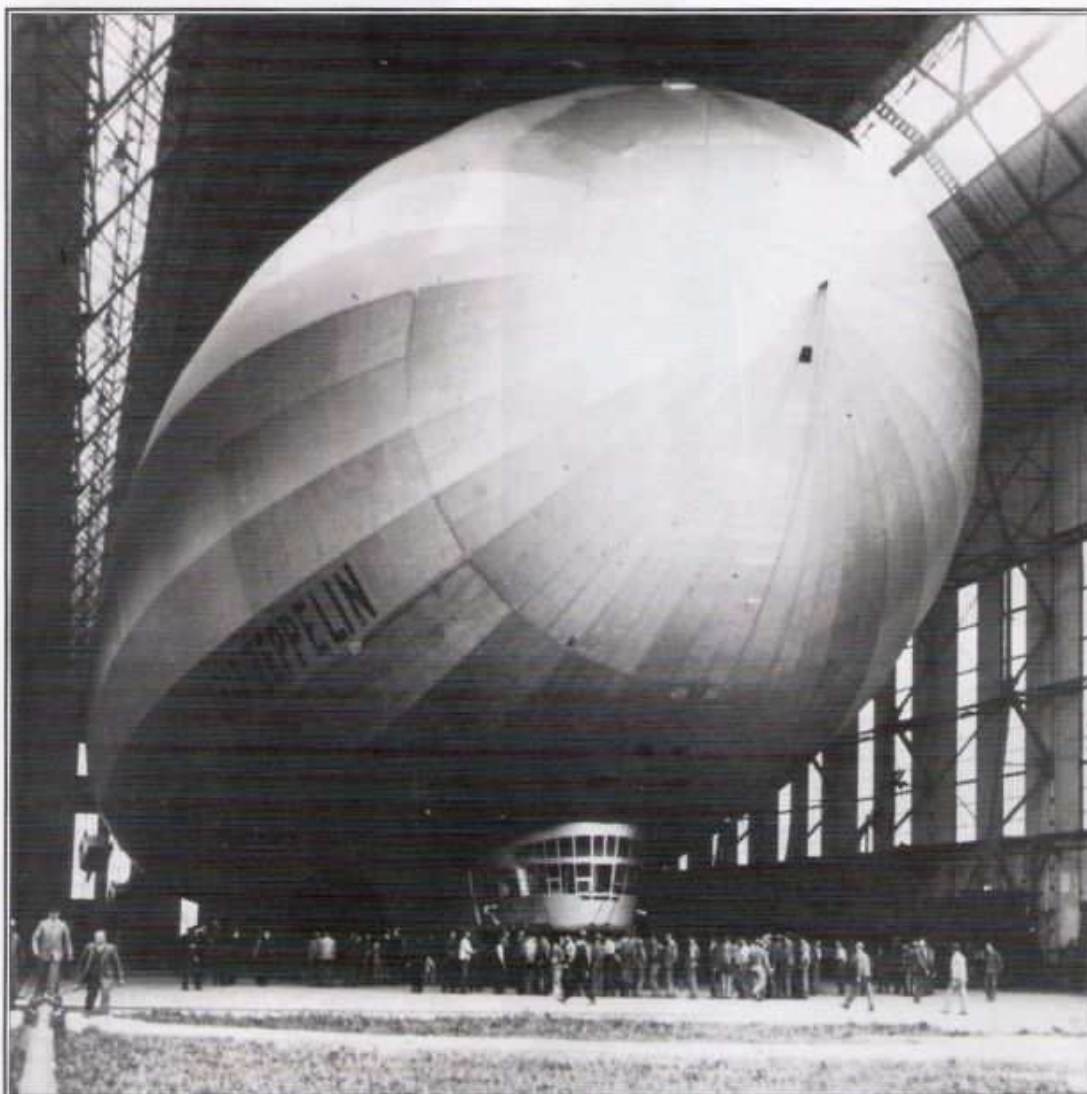
145 serviços
alliances

aeroportos 150
airports

146 parcerias
partnerships

avição executiva 153
executive aviation

MEMÓRIA



LONGA VOLTA AO MUNDO O dirigível LZ-127 Graf Zeppelin, construído em 1928, foi a primeira aeronave a empreender um voo bem-sucedido ao redor do globo – um feito alcançado em 1929, ao longo de sete etapas, com 33 mil quilômetros percorridos. Um ano depois, este Graf Zeppelin faria sua primeira viagem ao Brasil, desembarcando em Recife. A rota entre Brasil e Alemanha tornou-se ativa nos oito anos seguintes, tanto que em 1936 foi inaugurado um hangar para abrigar os dirigíveis na região da Baía de Sepetiba (RJ) – o Aeródromo Bartolomeu de Gusmão, um dos três únicos do tipo no mundo. // **A LONG FLIGHT AROUND THE WORLD** The LZ-127 Graf Zeppelin airship, built in 1928, was the first aircraft to undertake a successful flight around the world, covering 33 thousand kilometers, a feat achieved in 1929, in seven stages. A year later, the same Graf Zeppelin would make its first flight to Brazil, landing in Recife. The route between Brazil and Germany remained in service for the following eight years, so much so that in 1936 a hangar to house the airship came to operation in the region of Baía de Sepetiba (RJ) – Bartolomeu de Gusmão Airfield, one of the only three of its type in the world.



"ALICE TEM UM CARISMA INCOMUM - QUANDO O ROSTO DELA PASSA PELA LENTE, ELA SE TORNA MAIS EXUBERANTE" (SÉRGIO MACHADO, DIRETOR)

"ALICE HAS A UNIQUE GIFT - SHE BECOMES EVEN MORE EXUBERANT AS THE CAMERA CATCHES HER FACE" (DIRECTOR SÉRGIO MACHADO)

Oficialmente, Alice Braga mora no bairro de Alto de Pinheiros, em São Paulo. Na prática, ela não para em lugar algum. A atriz brasileira de maior sucesso em Hollywood hoje alterna projetos nacionais e internacionais como quem troca de roupa. Mulher tipo mignon - pequena e formosa -, voz grave e uma simpatia que consegue a unanimidade das pessoas à sua volta, ela viaja sempre para conquistar seu espaço no Brasil e no exterior.

Em janeiro, ela terminou de filmar em Austin (Texas) o novo Havaí o suspense *Predators*, com Adrien Brody (de *O Pianista*), no qual interpreta uma oficial do Exército norte-americano que luta contra uma nova raça de aliens. No fim daquele mês, depois da "guerra" e do uniforme, desembarcou no Rio de Janeiro durante três semanas para um novo desafio, desta vez mais feminino: ser a nova apresentadora do programa *Superbonita*, do canal pago GNT, em que dará dicas de beleza a partir deste mês. Com 15 filmes no currículo, este será seu primeiro projeto fixo na televisão. "Está sendo um desafio, é algo diferente de tudo o que eu já fiz. Estou curiosa para saber como vai ser a reação das pessoas", diz ela.

Em meio às gravações no Rio, Alice arrumou tempo para vir a São Paulo, assistir a alguns desfiles do Fashion Week, visitar o afilhado recém-nascido e fazer as fotos deste ensaio no restaurante nipo-peruano Shimo. Voltaria à capital carioca em seguida para terminar as gravações do *Super*

Oficialmente, Alice Braga vive no Alto de Pinheiros, em São Paulo. Na prática, ela não para em lugar algum. A atriz brasileira de maior sucesso em Hollywood hoje alterna projetos nacionais e internacionais como quem troca de roupa. Mulher tipo mignon - pequena e formosa -, voz grave e uma simpatia que consegue a unanimidade das pessoas à sua volta, ela viaja sempre para conquistar seu espaço no Brasil e no exterior.

Em janeiro, ela terminou de filmar em Austin (Texas) o novo Havaí o suspense *Predators*, com Adrien Brody (de *O Pianista*), no qual interpreta uma oficial do Exército norte-americano que luta contra uma nova raça de aliens. No fim daquele mês, depois da "guerra" e do uniforme, desembarcou no Rio de Janeiro durante três semanas para um novo desafio, desta vez mais feminino: ser a nova apresentadora do programa *Superbonita*, do canal pago GNT, em que dará dicas de beleza a partir deste mês. Com 15 filmes no currículo, este será seu primeiro projeto fixo na televisão. "Está sendo um desafio, é algo diferente de tudo o que eu já fiz. Estou curiosa para saber como vai ser a reação das pessoas", diz ela.

Em meio às gravações no Rio, Alice arrumou tempo para vir a São Paulo, assistir a alguns desfiles do Fashion Week, visitar o afilhado recém-nascido e fazer as fotos deste ensaio no restaurante nipo-peruano Shimo. Voltaria à capital carioca em seguida para terminar as gravações do *Super*

UMA ESCALA QUE ME ENCANTOU // A CHARMING STOPOVER

"Há alguns anos, indo ao Festival de Cannes, fiz uma escala de quatro horas em Lisboa. Fiquei fascinada com a atmosfera da cidade, mas não deu pra conhecer muita coisa. Desde então sou louca para voltar com calma, fazer uma escala permanente." // "A few years ago, on my way to the Cannes Film Festival, there was a four-hour stopover in Lisbon. I was fascinated with the atmosphere of the city, but didn't have the chance to see much of it. Ever since that day I'm dying to go back and make it into a permanent stopover."



FOTOS: SÉRGIO MACHADO, WISA

ÍNDICE

REPORTAGENS // FEATURES

74 CAPA

O MUNDO É O CAMINHO

A volta ao mundo dos jornalistas Rachel Verano e Marco Antônio Pomárico, que passaram por 18 países e quatro continentes recolhendo histórias e imagens inesquecíveis // **COVER THE WORLD IS THE WAY** The exciting round the world trip taken by journalist couple Rachel Verano and Marco Antônio Pomárico, through 18 countries and four continents in search of unforgettable sights and stories



66 NEGÓCIOS

PROFISSIONAIS TIPO EXPORTAÇÃO Como os executivos brasileiros tornaram-se uma commodity cobiçada pelas empresas multinacionais para ocupar cargos de liderança no exterior // **BUSINESS EXECUTIVES FOR EXPORT** How Brazilian executives have become a commodity sought after by multinational companies to serve in high positions abroad

54 PERFIL

AS CAÇAROLAS DA CAROLINA A atriz, bailarina e agora escritora Carolina Ferraz fala sobre o livro de receitas que irá lançar e sobre as viagens pelo mundo em busca de sabores e experiências sublimes // **PROFILE** Actress, ballet dancer and now author Carolina Ferraz talks about her soon-to-be-released cookbook and about her travels around the world in search of sublime flavors and experiences

96 FUTEBOL

LEGIÃO ESTRANGEIRA - E BRASILEIRA Conheça os jogadores brasileiros que se naturalizaram e estarão na Copa do Mundo na África do Sul defendendo seleções de outros países // **SOCCER FOREIGN - YET BRAZILIAN - LEGION** Meet the Brazilian players who've been naturalized and will be at the World Cup in South Africa playing for other countries' national teams

108 NEGÓCIOS/HSM MANAGEMENT

MULTINACIONAL PRODÍGIO Em apenas 20 anos, o empresário Marco Antônio Stefanini transformou sua empresa de tecnologia da informação na 18ª maior multinacional do Brasil // **BUSINESS MULTINATIONAL PRODIGY** In only 20 years, entrepreneur Marco Antônio Stefanini turned his information technology company into the 18th biggest multinational in Brazil

ERRATA Diferentemente do que foi publicado na edição nº 27 (março/2010), à pág. 102, o preço da diária da Pousada Infinito Mar é a partir de R\$ 290 e não de R\$ 280, e na tradução em inglês o telefone correto é (82) 3258-5107; já na pág. 104, o preço mínimo da diária da Pousada do Caju em baixa temporada é de R\$ 270 e não de R\$ 79. // **ERRATA** Differently from what was published in edition 27 (March/2010), on page 102, the daily rate charged by Pousada Infinito Mar starts at R\$ 290 (as opposed to R\$ 280), and, in the English info, the correct phone number is (82) 3258-5107; on page 104, the minimum daily rate in Pousada do Caju in low season is R\$ 270 (as opposed to R\$ 79).

COM O TIME EM CAMPO

stepping out on the field

Em Soweto, a maior favela africana, a treinadora de futebol amador Zoé deixa a bola rolar ao ritmo das mudanças da África do Sul // In Soweto, Africa's biggest slums, amateur soccer coach Zoé lets the ball roll to the beat of changes in South Africa

POR J. BY CAIO VILELA

Ela nunca ganhou prêmios, não é famosa, não aparece na televisão, nem lidera uma ONG humanitária. Mesmo assim, Zoé (apenas Zoé), 24 anos, é uma verdadeira celebridade para um microcosmo muito peculiar: os fãs de futebol residentes em Soweto, a maior favela da África, com metade dos 7 milhões de habitantes de Johannesburg.

Zoé é treinadora de futebol. Todos os dias, no fim da tarde, é ela quem comanda um grupo de amadores que joga como profissionais. O campo é uma várzea de relva gasta, sem manutenção ou iluminação. O treino segue forte até que ela se dê por satisfeita. Terceira filha de sete irmãos, nascida e criada em Soweto, Zoé tinha quatro anos quando Nelson Mandela caminhou de sua cela de detenção direto para o cargo de presidente da República, naquela ensolarada tarde de fevereiro de 1990. Ela viu todas as mudanças recentes que transformaram o cotidiano do maior símbolo da luta anti-Apartheid, logo após o fim do regime.

No Soweto de Zoé, uma mulher treinar times de futebol é um sinal dos novos tempos. Mas as coisas têm mudado tão rapidamente por ali que ninguém parece se surpreender. Afinal, o lugar que estava fora dos limites para turistas no passado vive

She has never won prizes, is not famous, does not appear on TV nor leads a humanitarian NGO. Nevertheless, Zoé (only Zoé), 24, is a true celebrity in a very distinctive microcosm: the soccer fans who live in Soweto, Africa's biggest slums, with half of the 7 million inhabitants of Johannesburg.

Zoé is a soccer coach. Every day, late afternoon, she commands a group of amateurs who play like professionals. The field is a worn-out grass meadow, without any maintenance or light. The training goes on until she is satisfied. Third sister of seven siblings, born and raised in Soweto, Zoé was four when Nelson Mandela walked straight from his prison cell to become president, on a sunny afternoon in 1990. She saw all the recent changes that have transformed the everyday life of the biggest symbol of the anti-Apartheid fight, just after the end of the regime.

In Zoé's Soweto, a woman training a soccer team is the sign of new times. But things have changed so fast there that nobody seems surprised. After all, the place that was off limits for tourists in the past, today undergoes a new phase. Dynamic real estate and middle class residences have come to the slums' most privileged areas. Next to Orlando Stadium, Maponya Mall is a recently built shopping center, with an entertaining park, cinemas and

SAÚDE

POB / BY DR. MARCO CANTERO

—forewarned traveler

VIAJANTE PREVENIDO

PRECAUÇÕES COM A SAÚDE, ESPECIALMENTE COM AS VACINAS, SÃO ESSENCIAIS PARA QUEM VIAJA AO EXTERIOR // PRECAUTIONS REGARDING HEALTH, ESPECIALLY VACCINES, ARE ESSENTIAL FOR PEOPLE TRAVELING ABROAD



O mundo atual é globalizado em conhecimento, em comunicação e especialmente no contato com as pessoas. Cada vez mais gente voa para todos os locais do mundo, por trabalho e por lazer. Entretanto, essa prática, que propicia integração cultural, pode trazer riscos para a saúde, devido a doenças existentes em determinadas regiões do mundo que podem ser contraídas pelos menos prevenidos.

Esse risco tem variáveis como tempo de permanência no novo destino, meio de transporte, estação do ano, tipo de hospedagem e de ambiente (rural ou urbano), saúde prévia do viajante, tipo de alimentação ingerida e comportamento sexual. Quando você for a alguma localidade à qual não esteja habituado, use roupas compatíveis com o clima, alimente-se em locais de bom nível, mantenha regularidade no tratamento de suas doenças crônicas e use preservativos sempre. Esses comportamentos diminuem os riscos de desidratação, de intoxicação alimentar e de doenças sexualmente transmissíveis, entre outros males.

Além disso, inúmeras doenças endêmicas (habituais de um local) podem ser evitadas através de vacinação. Algumas vacinas, inclusive, são obrigatórias ou recomendadas para entrada em determinados países. Entre os exemplos de doenças imunizáveis estão a febre amarela (América do Sul e África), a doença meningocócica (norte africano e Oriente Médio), a encefalite japonesa (Ásia e norte da Oceania), a febre tifoide (Índia e sudeste asiático), a poliomielite (Índia, Paquistão e Afeganistão) e a influenza, que é uma doença disseminada mundialmente.

Portanto, no planejamento de suas viagens, além de transporte, dinheiro, hospedagem, itinerário e passeios, não se esqueça de ter atitudes que protejam sua saúde na ida, no local e na volta. Os sites da Anvisa (www.anvisa.gov.br), do Ministério da Saúde (www.saude.gov.br), da Organização Mundial da Saúde (www.who.int) e do Centro de Controle de Doenças dos EUA (www.cdc.gov/travel) podem ajudar nessa preparação.

Our present world is globalized in terms of information, communication and more specifically in the contact with people. An ever growing number of persons fly all over the world for work or leisure. However, this practice which promotes cultural integration can also bring health hazards, due to existing diseases in certain regions that can contaminate the unwarned.

These hazards are associated with the time of stay at the new destination, the vehicle of transportation, the season of the year, the kind of accommodation and the surroundings (rural or urban), the previous state of health of the traveler, the food ingested and the sexual behavior. When you go to a location you are not acquainted with, you must be sure to wear clothes that are compatible with the climate, take your food from quality suppliers, keep the treatment of your (eventual) chronic diseases and always use protection in sexual encounters. These conducts diminish the risk of dehydration, food poisoning and sexually transmitted diseases, among other maladies.

Apart from these, countless endemic (pertaining to a particular region) diseases can be avoided through vaccination. Some of them, in fact, are mandatory or recommended to get permission to enter some countries. Among the examples of immunologic diseases are yellow fever (South America and Africa), meningococcal disease (North Africa and Middle East), Japanese encephalitis (Asia and Northern Oceania), typhoid fever (India and South East Asia), poliomyelitis (India, Pakistan and Afghanistan) as well as influenza, an ailment disseminated worldwide.

Therefore, when planning your travels, besides transportation, money, accommodation, itinerary and sightseeing, don't forget to take care of your health, at the time of departure, during your stay and upon return. The sites of Anvisa (www.anvisa.gov.br), the Ministry of Health (www.saude.gov.br), the World Health Organization (www.who.int) and U.S. Disease Control Center (www.cdc.gov/travel) can be of help as you plan your trip.



Dr. Marco Cantero é médico do trabalho e aeroespacial, além de gerente de saúde, segurança do trabalho e meio ambiente da TAM // Dr. Marco Cantero is a work and aerospace doctor, as well as TAM's manager of health, work and environment security.

GASTRONOMIA

POR / BY HELENA RIZZO

garden of delights

JARDIM DAS DELÍCIAS

É A CAPACIDADE DE CONTEMPLAÇÃO QUE FAZ A DIFERENÇA NA
HORA DE PESQUISAR SABORES TÍPICOS – E RAROS – DO BRASIL //

THE CAPACITY OF CONTEMPLATION MAKES ALL THE DIFFERENCE AS
WE WISH TO RESEARCH TYPICAL – AND RARE – BRAZILIAN FLAVORS



Guabiju, uvalha, camboim, cambucá, quaburiti, juá, purui, cutitiribá. Esses são somente os nomes de algumas das frutas típicas de diferentes regiões do Brasil. Infelizmente, só as conheço através de fotos em livros. Seus nomes jamais foram sussurrados aos meus ouvidos.

Desde criança sempre fui apaixonada pelas frutas e, só de pensar que existe um mundo delas por conhecer, fico alegre e ansiosa, pois nunca se sabe se determinada espécie resistirá à seleção natural. Entretanto, essas frutas nativas, pouco manipuladas pelo homem, desprezam a ansiedade. Exigem contemplação num primeiro momento. Depois vem o toque, o cheiro e, por último, a mordida, sempre em pedaços pequenos e com vagar, pois nada se sabe de sua pele, textura interna e sementes.

Quando penso em frutas, recorro ao meu Jardim do Éden particular, minha Terra do Nunca às margens do Rio Guaíba, em Porto Alegre. O rincão da minha infância, onde nos fins de semana eu era absorvida pelos encantos daquele lugar, um abrigo de diversidades naturais. Lagos com peixes-véu, jardins de cactos, araras, flores e muitas árvores frutíferas. Logo na entrada havia um pé de jambo. Lembro de sacudir a fruta e escutar o barulhinho da semente solta no interior, debatendo-se nas paredes da polpa firme, de sabor suave e perfumado. Ou da diversão de quebrar as pecãs, de duas em duas, vendo qual delas resistiria à casca da outra e logo retirando com cuidado a noz para saboreá-la inteira, num bocado só.

Havia também minha relação com as amoras, cerejas, coquinhos e pimentas-rosa que caíam sobre a areia próxima ao rio. Eu gostava de catá-las e guardá-las dentro de uma latinha azul com corações brancos só para ver aquele monte de bolinhas juntas, e então enfiar a mão até o fundo e ser acariciada por elas.

Guardo essas experiências como tesouros e, sempre que posso, viajo até lá para conservar a capacidade de contemplação, para estabelecer uma relação duradoura, não efêmera, e para que desses úteros esculturais, coloridos e saborosos, nasçam filhos que não morram no esquecimento.



Helena Rizzo é chef do restaurante Maní, em São Paulo, reconhecido como um dos melhores de cozinha contemporânea do país, e consultora do cardápio da TAM. Toque de Chá // Helena Rizzo is the chef at Maní, in São Paulo, considered to be one of the best places in contemporary cuisine in Brazil, and the consultant for TAM's onboard menu, Touch of Tea

Guabiju, uvalha, camboim, cambucá, quaburiti, juá, purui, cutitiribá. These words are only the names of some of the typical fruits from different regions of Brazil. Unfortunately, I know them merely by photographs in books. Their names have never been whispered into my ears.

Ever since I was a child, I have always loved fruit, and the simple fact of realizing that there is an entire world out there full of them makes me happy and anxious, because you never know if one particular species will resist natural selection. However, these native fruits, not much manipulated by human hands, disdain anxiety: first of all, they demand contemplation. After that, it is time for touching, smelling and lastly biting them, always in small pieces and in slow motion, as we know nothing of their texture, core and seeds.

When I think of fruit, I turn to my private Garden of Eden, my very own Neverland, by the shores of the Guaíba River, in Porto Alegre. The hideaway of my childhood, where during weekends I'd be absorbed by the delights of that place, a haven for natural diversity. There were lakes with veil-fish, cacti gardens, macaws, flowers and lots of fruit trees. At the entrance, there was a rose apple tree, and I remember shaking the fruit and listening to the noise the seed made in its interior, knocking against a shell of firm pulp; I still recall its delicate flavor and aroma. And how fun it was to break pecans open, pressing one against the other, watching which one would resist the other's shell and carefully picking out the nut in one piece, to savor it in one single bite.

There was also my attachment to berries, cherries, tiny coconuts and false peppers that used to fall upon the sand close to the river. I loved to pick them and keep them in a small blue tin with white hearts just to see that handful of little balls together, and place my hands inside all the way to the bottom and stroke them.

I keep these experiences as my personal treasures, and whenever I can, I go there to preserve my ability to contemplate, in order to establish an everlasting – as opposed to ephemeral – relationship with those times. And also I expect that from these sculptural, colorful and flavorful uteri come offsprings that will not fall into oblivion.

Anexo 27

	FORMATO	VALOR INSERÇÃO
Dupla de Abertura	41 x 27,5 cm	R\$ 150.200,00
Página Dupla	41 x 27,5 cm	R\$ 121.600,00
Página Simples	20,5 x 27,5 cm	R\$ 67.000,00
Meia Página	20,5 x 13,7 cm	R\$ 39.700,00
1/3 Página	6,5 x 27,5 cm	R\$ 26.500,00
3ª Capa	20,5 x 27,5 cm	R\$ 76.800,00
4ª Capa	20,5 x 27,5 cm	R\$ 93.800,00



Anexo 29



Acima: macacão (jumpsuit) Mera Mac, R\$ 988; regata (tank top) Zoomp, R\$ 89, sobre regata (tank top) Calvin Klein Jeans, R\$ 139; cinto (belt) Le Postiche, R\$ 49,90; pulseiras prata amassada (crushed silver bangles), R\$ 290 e pulseira de madeira (wooden bangles), R\$ 90, ambas Forum Tuffi Duek; pulseira larga (wide bangles), R\$ 38,90, Trudy's e pulseira dourada (golden bangle), R\$ 22, Accessorize. Na página ao lado: casaco (cropped jacket) Aramis Princess, R\$ 639; sutiã (bra) Cristine Ban, R\$ 238; bermuda (shorts) Márcia Mello, R\$ 149; sandálias (sandals) Vizzano, R\$ 75; pulseiras de metal facetadas (cut metal bangles) Morana, R\$ 29,90; pulseira dourada (golden bangle), R\$ 22, e pulseira de pedra cinza (grey stone bangle), R\$ 48, ambas Accessorize.

MODA

A carioca Aline da Costa, 29, nunca sonhou ser cozinheira. Ela é de 20 anos trabalhando no escritório de contabilidade da família. Certo dia, ela acompanha uma amiga na inauguração do curso para comissários e, ao lado de uma amiga, ela encontra o seu futuro marido. "Aline conta que desde então ela não pensa mais em outra coisa."

Aline da Costa, 29, never dreamed of becoming a stewardess. She used to work in her family's accounting company. One day a friend registered at a flight attendant's course. She went along and ended up taking off as well. Today she flies the international routes and found her real calling. "I love my work - I don't even need a private life."

Em 1993, ele chamou Luis Gustavo Bonadio. Na época, ele estava numa aeronave a jato. Luis Bonadio não se deu conta de que estava se apaixonando. Aos 25, ele é chefe de cabine das rotas internacionais da TAM. "Gustavo Bonadio é um comissário como se fosse um piloto profissional".

On land his name is Luis Gustavo Bonadio. But when he job takes him on an airplane, Luis becomes chief flight attendant. So far, a nickname he carries proudly for 13 years. At 35, he's head coordinator of stewards and stewardesses for TAM's international flights. He loves his work: "I do my job with a smile, so that each passenger feels special."

Cristiane Bonadio, 29, já nasceu em Florianópolis e foi surfista. "Apesar de ter sido surfista, eu sempre quis ser piloto", conta. Casada com um capitão da TAM, ela passou a trabalhar na mesma pista da aviação - desde 2003 ela trabalha nos rotas nacionais da companhia.

3. Cristiane Bonadio, 29, used to live in Florianópolis. "I love working out - wherever I go I search for a gym nearby". Married to a TAM co-pilot, this charming São Paulo-born young woman considers the lack of routine the best part of her profession. Since 2003 she does the national routes in the company.



A chefe de cabine Tatiana Leal, 26, já chegou a pilotar. Ela chegou aos 18 anos, trabalhou em vários países, e agora é chefe de cabine da TAM. "Eu sempre quis ser piloto", conta. Casada com um capitão da TAM, ela passou a trabalhar na mesma pista da aviação - desde 2003 ela trabalha nos rotas nacionais da companhia.

Cockpit chief Tatiana Leal, 26, has spent New Year's Day at work, flying. But she doesn't mind. "It's fun to meet new people and go to different places has been my dream since I was a child". Her great passion is France - in Paris she has lived and taken off at Charles de Gaulle Airport many times, when she's not flying she's learning French.

Marcos de Andrade, 36, formou-se na primeira turma do curso de comissários de bordo da TAM. Hoje, ele é chefe de cabine das rotas internacionais da TAM. "Eu sempre quis ser piloto", conta. Casado com uma capitã da TAM, ele passou a trabalhar na mesma pista da aviação - desde 2003 ele trabalha nos rotas nacionais da companhia.

Marcos de Andrade, 36, graduated in the first course for flight attendants in Belo Horizonte - 25 years ago. His most memorable trip was the rescue of refugees in Democratic Lebanon, in 2006. "It was a moving experience", Marcos recalls. He takes care of his health with sports, massage and healthy eating habits.

Apesar de ser chefe de cabine, ela também gosta de voar. "Eu sempre quis ser piloto", conta. Casada com um capitão da TAM, ela passou a trabalhar na mesma pista da aviação - desde 2003 ela trabalha nos rotas nacionais da companhia.

Janaina Cervante, 24, também foi piloto. Mas de um avião muito pequeno. Ela foi piloto de um pequeno avião na época do curso de comissários de bordo. "Eu sempre quis ser piloto", conta. Casada com um capitão da TAM, ela passou a trabalhar na mesma pista da aviação - desde 2003 ela trabalha nos rotas nacionais da companhia.

BAGAGEM DE MÃO

turista PROFISSIONAL professional tourist

Na pele de Carla, da novela global *Sete Pecados*, Mei Lisboa vive enfiada nas traquinagens de sua assanhada personagem. Longe da ficção, a atriz gaúcha de 25 anos exercita outra divertida vocação: a de turista profissional. Com o programa *O Mundo Afora*, do canal GNT, conheceu paisagens deslumbrantes. Sua preferida? O deserto do Atacama, no Chile: "Percebi que sou fã dos desertos". Vivendo no eixo Rio-São Paulo, Mei mostra seu kit básico para levar a vida na ponte aérea.

In Tv Globo's soap *Seven Sins*, Mei Lisboa plays the role of Carla, a cheeky character full of mischief. But in real life the 25 year old actress likes to engage in another amusing pastime: that of a professional tourist. As hostess for GNT's TV show *O Mundo Afora*, she gets to see the most fascinating locations. Her favorite? The Atacama desert in Chile: "I just discovered that I admire deserts". Mei displays here her survival kit for life in the São Paulo-Rio shuttle service.



Carteira "Ela precisa sempre ser grande. É uma mania!"
Wallet "It must be large. It's an obsession!"



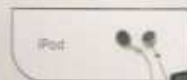
Agenda
Notebook



Celular (Motorola)
Motorola cell phone



Livro (Contos Completos, Virginia Woolf, ed. CosacNaiya)
Book (Complete Short Stories, Virginia Woolf, published by CosacNaiya)



iPod



MacBook (Apple) "Comprei nos EUA. Foi útil quando escrevi o livro *GNT Mundo Afora*"
Apple MacBook "I bought it in the US. Most useful when I was writing my book *GNT Mundo Afora*"



EDUARDO MONTEIRO